



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
PROGRAMA DE SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL
NEGOCIO INTERNACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA NACIONAL**

**Presentado por:
Ing. Kizzy Z. Quintero G.**

**Para optar al título de
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**Asesora:
Ana Julia Guillén**

Caracas, Mayo 2012



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
PROGRAMA DE SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL
NEGOCIO INTERNACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA NACIONAL**

**Presentado por:
Ing. Kizzy Z. Quintero G.**

**Para optar al título de
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**Asesora:
Ana Julia Guillén
Caracas, Mayo 2012**

DEDICATORIA

A Dios, por el milagro de la vida y por ponerme cada día un nuevo reto por delante que me permiten crecer como ser humano y profesional.

A la memoria del Prof. Jasper, quien fue guía y apoyo durante los inicio de este trabajo.

A Jemir, mi esposo, quien ha sido compañero y apoyo en toda mi carrera profesional. Porque sin su amor, paciencia y comprensión, esta entrega no sería posible.

A mis Padres, porque han sido el principal apoyo y la inspiración para el logro de mis metas, y el aliento para tomar las fuerzas que me ha permitido seguir adelante.

A mis hermanos, por compartir la alegría de mis triunfos y nuevos retos, porque desde la distancia son el apoyo incondicional que siempre tendré en la vida. Los quiero.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la constancia, perseverancia y paciencia suficiente para lograr este nuevo reto.

A mis amigos Evelyn y Marvin, porque ellos fueron el principal empuje para terminar este Trabajo Especial de Grado...vamos chicos sí se puede!!!

A mi asesora, Prof. Ana Julia Guillén por ser una guía y el “push” que necesitaba para realizar la entrega. Profesora, muchísimas gracias!!.

Un especial agradecimiento a todos los que de una manera u otra me ofrecieron su apoyo moral para concluir este Trabajo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL
NEGOCIO INTERNACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

Autor(a): Ing. Kizzy Z. Quintero G.
Asesor: Prof.: Ana Julia Guillén
Año: 2012

Resumen

El desarrollo de una organización en un entorno en el que las condiciones competitivas en la cual es impuesta, exige el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de las estrategias establecidas, ha generado la necesidad de contar con herramientas que le permitan controlar la gestión de su negocio buscando la evolución hacia una concepción proactiva. De aquí surge la importancia de utilizar herramientas eficientes que le permitan disponer de indicadores para el monitoreo del negocio de una manera racional y simple, donde todas las acciones se encuentren coordinadas y donde todos los trabajadores conozcan cuales son los aspectos de mayor relevancia, para los cuales debe enfocarse. Dada a la necesidad del área Internacional de GIF de poseer un conjunto de indicadores que apoyen la gestión operativa del negocio, la presente investigación tuvo la finalidad de diseñar un sistema de indicadores para la gestión del negocio internacional de una institución financiera nacional basado en el cuadro de mando integral (CMI). El trabajo se enmarcó en el tipo de investigación proyectiva apoyado en una investigación de campo, no experimental y transeccional. La población objeto de estudio estuvo representada por el 52% del personal del área de Servicios Internacionales, las cuales fueron elegidas intencionalmente debido a que representan dependencias cuyo aporte al negocio internacional es alto impacto, además de su conocimiento para el desarrollo de la presente investigación. Para la recolección de la información se utilizaron herramientas como: la observación directa, encuestas y entrevistas semiestructuradas. De la información obtenida y análisis realizado se diseñó la propuesta final.

Palabra Clave: Cuadro de mando Integral (CMI), Balance Scorecard (BSC), Institución Financiera.

Línea de Trabajo: Planificación de la Calidad

NDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	III
Resumen	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	4
Planteamiento y Formulación del Problema	4
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación de la Investigación.....	6
Alcance y Delimitación.....	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
Antecedentes de la investigación	9
Bases Teóricas	12
Bases Legales de la Investigación.....	26
Definición de Términos Básicos.....	30
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	37
Tipo de Investigación	37
Diseño de la Investigación	37
Población y Muestra	38
Técnicas e Instrumentos en la Recolección de Datos	39
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	40
Procedimiento	41
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL	43
Antecedentes de la Empresa.....	43
Misión.....	45
Visión	45
Valores Corporativos	45
Servicios Internacionales de Global Institución Financiera (GIF)	46
Funciones del área de Servicios Internacionales de GIF	47
Estructura Organizativa del área de Servicios Internacionales de GIF	48
Productos y Servicios del área de Servicios Internacionales	48
CAPITULO V. DESARROLLO	51
Diagnóstico de la situación actual.....	51
Objetivos del área Servicios Internacionales.....	75
Caracterización de Procesos de Servicios Internacionales.....	81
Indicadores del Área de Servicios Internacionales de Global Institución Financiera.....	92
CAPITULO VI. PROPUESTA.....	106
Descripción del proyecto.....	106
Justificación del Proyecto	108
Objetivos del proyecto	109

Beneficios	110
Plan Operativo de Implementación.....	111
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
Conclusiones	113
Recomendaciones	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
Fuentes Impresas	117
Trabajos Académicos	118
Fuentes Electrónicas	119
Trabajos Presentados en Jornadas, Congresos y Seminarios.....	120

INTRODUCCIÓN

El logro de la competitividad de una organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan corporativo, los objetivos que garanticen el logro del éxito de la gestión de la organización; con base a estos objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución de los cuales surgen una serie de inquietudes no sólo en la organización, sino también en las personas que conforman cada estrato de ésta (estratégico, táctico y operativo).

En este sentido, la organización objeto de esta investigación, considerada como una de las empresas líder en el mercado financiero, ha orientado sus esfuerzo en la incorporación de indicadores que permitan dar seguimiento a la gestión del negocio considerando la metodología del Balance Scorecard (BSC), con el cual fue factible la transición de una gerencia convencional hacia una gerencia más estratégica. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, aún existen unidades de la organización que no poseen indicadores que permitan visualizar el impacto de su gestión individual sobre el negocio. Este es el caso del área Internacional de **Global Institución Financiera (GIF)** en donde, se han generado constantes cambios funcionales y operativos, ocasionando insatisfacción de los clientes, falta de alineación operativa con los homólogos internacionales, inestabilidad en los procesos y, por ende, toma de decisiones no eficaces.

El presente estudio plantea diseñar un sistema de indicadores basada en el cuadro de mando integral, con el fin de brindar a la Gerencia de División de Servicios Internacionales, las herramientas para suministrar información objetiva que permita: la retroalimentación estratégica hacia la alta gerencia de la organización desde varias perspectivas, diagnosticar los procesos y dirigir la mejora continua, evaluar las tendencias en la actuación, generar entrada de datos

cuantitativos para realizar pronósticos y establecer modelos para la toma de decisión.

El trabajo constó de seis (6) capítulos, a continuación se reseña una breve explicación del contenido de cada uno de ellos.

El Capítulo I. “**EL PROBLEMA**”, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación del estudio, el alcance y las limitaciones del desarrollo realizado.

El Capítulo II. “**MARCO TEÓRICO**”, contiene los antecedentes de la investigación, las bases legales de la investigación y bases teóricas que sustentan el estudio, así como los sistemas de variables empleados en la misma

El Capítulo III. “**MARCO METODOLÓGICO**”, contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos y el procedimiento a seguir para llevar a cabo la investigación.

El Capítulo IV. “**MARCO REFERENCIAL**”, contiene información relacionada al área objeto de estudio y la Organización a la cual pertenece, estructura organizacional, funciones y productos que entrega a sus clientes internos y externos.

El Capítulo V. “**DESARROLLO**”, contiene información referente los resultados obtenidos por el desarrollo de los objetivos específicos planteados en la investigación.

El Capítulo VI. “**PROPUESTA**”, contiene de forma esquematizada, la propuesta d diseño del sistema de indicadores para el área de Servicios Internacionales de GIF.

El Capítulo VII. “**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**”, producto de la investigación y análisis del trabajo realizado.

Finalmente se observan las **Referencias Bibliográficas** utilizadas por el investigador para soportar el presente trabajo.

Es importante destacar que por razones de confidencialidad, la institución financiera (banco) objeto de estudio en esta investigación será identificada como **Global Institución Financiera (GIF)**.

CAPITULO I. EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema

En la búsqueda de satisfacer las necesidades del negocio internacional, las instituciones financieras han optado por el desarrollo de nuevas sedes u organizaciones financieras ubicadas fuera de Venezuela, cuyas regulaciones y normativas que lo rigen varían de acuerdo al país donde se desarrollen.

Global Institución Financiera (GIF), ha creado diversas instituciones financieras que han representado para los clientes venezolanos una opción de negocio internacional. Recientemente, le ha sido otorgada a esta organización la licencia general para la apertura de una nueva institución financiera en la República de Panamá (Global Internacional S.A.) independiente a las empresas pertenecientes al Holding de la Organización, lo cual ha representado una oportunidad de crecimiento en el negocio internacional, y a su vez, un cambio en la visión del negocio financiero ofrecido a los clientes venezolanos. Pues toda la operatividad hasta entonces centralizada en Venezuela, se traslada en su totalidad a Panamá, bajo exigencias legales y regulatorias de la localidad, con la supervisión obligatoria de la Superintendencia de Bancos de este país.

A partir de esta nueva apertura, las funciones del área de internacional de Global Institución Financiera, han sido enfocadas únicamente al desarrollo de actividades de intermediación y apoyo al área de ventas para canalizar la gestión de los productos internacionales ante Global Internacional S.A., generándose la necesidad de conformar el área de Servicios Internacionales para la atención de las actividades operativas de los productos internacionales ofrecidos a los clientes venezolanos. El modelo de negocio bajo la cual se desenvuelven dichas actividades impacta las ventas internacionales en el país debido a las normas (regulaciones panameñas) por las cuales se rige. Asimismo, los cambios regulatorios y la falta de alineación con los homólogos internacionales, han originado inestabilidad e ineficiencia en el desarrollo de los procesos.

Considerando que el nuevo Banco Internacional se ha originado a partir de la demanda de los clientes venezolanos quienes conforman más del 70% de la cartera de clientes, deja pensar que las actividades que se desarrollan en el área de Servicios Internacionales son de gran impacto para el negocio, lo cual no se visualiza debido a la ausencia de indicadores y controles que permitan conocer el logro de las iniciativas u objetivos establecidos conjuntamente con sus homólogos internacionales, así como el aporte del área en los objetivos estratégicos de la organización.

Global Institución Financiera ha basado el establecimiento de sus planes estratégico en función de la metodología del Balance Scorecard, a fin de dirigirla de una forma proactiva consolidando dos (2) aspectos fundamentales de toda organización: la dirección estratégica y la evaluación de desempeño. Sin embargo, al igual que muchas otras, tiene establecido el plan estratégico con sus objetivos, indicadores e iniciativas pero pareciera no haber logrado definir para el área de Servicios Internacionales, el instrumento requerido para el seguimiento de su gestión, como lo es el cuadro de mando integral (CMI).

Basado en lo anterior descrito surgen las siguientes interrogantes que permitieron al investigador orientar sus esfuerzos en el desarrollo del presente trabajo, tales como:

1. ¿En que se basa la definición de los objetivos del área de Servicios Internacionales de GIF?
2. ¿Cuáles son los indicadores para garantizar el control y seguimiento de los objetivos establecidos en el área de Servicios Internacionales de GIF?
3. ¿Cómo el área de Servicios Internacionales reporta ante la alta gerencia de la Organización en su Control Ejecutivo de la Planificación Estratégica (CEPE), el desempeño y logro de los objetivos que se plantean anualmente en el Programa Integral de Planificación Estratégica (PIPE)?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores para la gestión del negocio internacional de una Institución Financiera Nacional.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del área de Servicios Internacionales con la finalidad de determinar la influencia sobre los objetivos estratégico de la Global Institución Financiera (GIF).
- Definir los objetivos del área de Servicios Internacional alineados al plan estratégico de Global Institución Financiera que permitan construir el Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Analizar la gestión de procesos del área de Servicios Internacionales a fin de determinar los indicadores de contribuyan con el CMI.
- Establecer los umbrales para los indicadores del área de Servicios Internacionales y normar los reportes de gestión.

Justificación de la Investigación

La organización Global Institución Financiera impera desde la alta directiva la necesidad de establecer indicadores para conocer los niveles de desempeño, se han adelantado los esfuerzos para iniciar el proceso de construcción de indicadores en las diversas áreas de la institución financiera, basados en el plan estratégico sus objetivos e iniciativas para cada perspectiva de acuerdo con el BSC. Sin embargo, el área de Servicios Internacionales aún no ha logrado identificar los indicadores necesarios para el seguimiento de la gestión del negocio internacional. Por tanto, es poco visible la contribución que el mismo pudiera generarse sobre los objetivos estratégicos de la organización.

Para definir un sistema de indicadores es necesario identificar y describir claramente el propósito y los objetivos del área de Servicios Internacionales de la organización. Adicionalmente, será imposible definir los indicadores sin conocer las directrices a seguir por parte de la organización definidas a través del plan estratégico del mismo. Es por ello que, a través del desarrollo de este proyecto se definieron los objetivos hacia los cuales el área internacional debe dirigir sus esfuerzos, mediante la propuesta de un cuadro de mando integral (CMI), permitiendo:

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

El establecimiento de un sistema de indicadores a través de la definición de un cuadro de mando integral para el área de Servicios Internacionales de GIF, radica en destacar aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Sin embargo, esto será difícil de alcanzar sin la vinculación de los mismos con los objetivos estratégicos de la organización y a su vez, sin el conocimiento y entendimiento de dichos objetivos por parte de los colaboradores o integrantes del área.

De esta forma, el procesos de planificación y determinación de los objetivos del área permitirá: 1) Cuantificar los resultados a largo plazo que desean ser alcanzados; 2) identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados; y 3) establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral (CMI). Adicionalmente, el sistema de indicadores propuesto permitirá al área, conocer el desempeño de su operatividad identificando posibles oportunidades de mejora, además de lograr la evaluación continua del desarrollo y alcance de los objetivos del área.

Alcance y Delimitación

El desarrollo de la investigación estuvo acotado al análisis de la influencia que tiene el área Internacional sobre la visión y los objetivos estratégicos de Global Institución Financiera (GIF), definir el CMI, analizar la gestión de procesos y establecer los indicadores para la gestión del negocio internacional. El estudio estuvo aplicado al área de Servicios Internacionales de GIF, encargada de controlar, dirigir y coordinar las funciones operativas asociadas a la venta de productos de Global Financiera S.A. en Venezuela.

El establecimiento del CMI para el área de Servicios Internacionales se realiza en función de la misión y visión de GIF, quedando fuera del alcance del presente trabajo, la alineación con la visión y objetivos estratégicos de Global Financiera S.A. Es importante acotar que la investigación se limita únicamente al diseño de una propuesta; en tal sentido, su implementación dependerá de la Vicepresidencia Internacional de la Organización a la cual pertenece.

Durante el desarrollo del presente trabajo especial de grado se generaron cambios de estructura organizacional en el área, sin embargo, la propuesta establecida se basa en los cambios estructurales dados sin involucrar el diagnóstico de la misma.

Entre otras las limitaciones identificadas que afectaron el desarrollo de la investigación se encuentra la obtención de la información estratégica de la organización. Asimismo, por razones internas de confidencialidad, algunos aspectos no serán revelados.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Los trabajos e investigaciones relacionadas con indicadores y diseño de cuadro de mando integral aplicado a una empresa o área específica, han ganado importancia debido a lo que representa en la gestión del negocio global, por lo cual existe una gran cantidad de trabajos anteriores útiles para el desarrollo de esta investigación.

A continuación se presentan trabajos anteriores que han sido consultados y podrían ser utilizados por el investigador como base elaboración del presente trabajo de investigación. Estos antecedentes abarcan desde experiencias desarrolladas en otras empresas, similares al alcance de este trabajo, como experiencias desarrolladas en la misma organización que pudieran constituir las bases para la propuesta realizada.

Trabajos de grado

Pettenazzi (2006), generó unos indicadores de gestión para el control y seguimiento de del portafolio de proyectos, a partir del cuadro de mando integral de una empresa de servicios financieros. Para llevarlo a cabo, partió de la alienación con los objetivos estratégicos de la organización. Posteriormente, basado en encuestas realizadas a los expertos se definieron detalladamente los indicadores por área de conocimiento de la Gerencia de Proyectos y posteriormente se identificaron aquellos relacionados con cada una de las perspectivas del CMI.

Palabras Claves: cuadro de mando integral, servicios financieros, indicadores.

Aporte: Tiene como finalidad establecer indicadores de gestión que permitan llevar el control y seguimiento de la gestión de un área específica y que a su vez dichos indicadores se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Nebrada (2005), diseñó un cuadro de mando integral para controlar la gestión de operaciones del área de Tecnología de información de una empresa de servicios financieros, basado en el Balance Scorecard. Inicialmente el autor definió el plan estratégico para la Gerencia objeto del estudio, basándose en las directrices establecidas por la alta directiva de la organización en relación a los “nortes” a seguir por cada una de las perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento. Definido el plan estratégico, se definieron los indicadores de acción y de resultado, para finalmente, establecer un reporte integral de gestión que sirvió para hacer seguimiento a las estrategias planteadas

Aporte: el enfoque dado a este trabajo especial de grado, permitió afianzar la presente investigación para establecer indicadores del área de Servicios Internacionales de GIG. A pesar de ser un trabajo desarrollado una unidad área calificada como área de apoyo dentro de la organización financiera, representa metodológicamente una guía para el investigador.

Palabras Clave: cuadro de mando integral, servicios financieros.

En el 2010, Furtado realiza un diseño de realiza un diseño de indicadores de gestión para el área de desarrollo de productos de una empresa de productos masivos. En el desarrollo de la investigación se realizó por la inexistencia de un instrumento de medición que permitiera reunir toda la información requerida para la toma de decisiones y mejoras del servicio. Se inició por la definición de los procesos medulares del área, sobre los cuales se realizó la caracterización y definición de los indicadores asociados a los mismos, utilizando la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para garantizar que los indicadores estuvieran alineados a los objetivos estratégico de la organización.

Aporte: representó una guía en la ejecución del presenta trabajo especial de grado, debido a que sigue el mismo desarrollo en la ejecución y permitió complementar conceptualmente términos asociados. Adicionalmente, está asociado a la línea de investigación de Gestión de la Calidad la cual constituye parte fundamental del programa cursado.

Palabras Clave: indicadores, cuadro de mando integral.

Estrada (2007), realiza un análisis de mejora de la competitividad de un puerto a través de un nuevo modelo estratégico aplicando el cuadro de mando integral (CMI). En el desarrollo de este trabajo doctoral se propone una metodología que facilite la formación de estrategia de una Comunidad Portuaria, su gestión y aplicación práctica, medición y comunicación, permitiendo a dicha Comunidad , el aprendizaje y corrección de sus deficiencias. El establecimiento de la metodología parte de la misión del negocio para la obtención del mapa estratégico, objetivos, indicadores y metas.

Aporte: Constituyo una base referencial en el establecimiento en los objetivos e indicadores definidos para el área de Servicios Internacionales.

Palabra clave: cuadro de mando integral.

Artículos Relacionados

En Seminario dictado por la Universidad de Zaragoza en el año 2003 acerca de un caso práctico de ENDESA, una empresa energética europea, se mostró la implantación del Balance Scorecard (BSC) basado principalmente en los mapas estratégicos como elemento fundamental dentro de la metodología empleada, el cual es generado a partir de un análisis de entorno, análisis competitivo y análisis internos para determinar el diagnóstico actual. El plan estratégico definido, es desplegado hacia todas las unidades de negocio de la organización los cuales fueron traducidos en indicadores que permitieran medir el avance y metas a corto y mediano plazo.

Aporte: esta información permitió al investigador afianzar el análisis de diagnóstico realizado para el área de Servicios Internacionales, donde se partió de una análisis general, de entorno, para lograr finalmente un análisis interno y detallado del área objeto de estudio.

Palabras Clave: Balance Scorecard (BSC).

En la VI Jornada Académica-Empresarial realizada en el 2008 en España, Heras, profesor de ESADE Business School, expuso la integración del cuadro de mando integral (CMI) y el enfoque por procesos. Asimismo establece que los procesos de una organización deben estar clasificados en base a la misión y visión, diferenciando claramente los procesos estratégicos, fundamentales o medulares y los procesos de soporte o apoyo.

Aporte: representó un aporte fundamental para el investigador, debido que se establece un modelo para la implantación de un sistema de indicadores vinculado al mapa de procesos de una organización debidamente jerarquizados.

Palabras Clave: cuadro de mando integral.

Bases Teóricas

Como bases teóricas se presentan los fundamentos relativos a la definición de un cuadro de mando integral como un sistema de control y gestión en una organización, para ello es necesario conocer y comprender conceptos que serán determinantes para el desarrollo de la investigación, los cuales se presentan a continuación.

A. Balance Scorecard

El Balance Scorecard (BSC) es considerada una metodología para traducir la estrategia en acción, es decir, provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas comerciales en todos los niveles de una organización. El BSC permite implementar la estrategia y la visión

de una organización a partir de un conjunto de indicadores. Pone énfasis en la consecución de objetivos e incluye inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, desde cuatro perspectivas: *perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva del aprendizaje y el crecimiento*. El BSC se basa en la configuración de un Mapa Estratégico gobernado por la relación Causa - Efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma relacionada.

B. Componentes del Balance Scorecard (BSC)

Dentro de un balance scorecard se deben conformar los siguientes componentes:

Mapas Estratégicos: representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

Objetivos estratégicos: derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

Indicadores estratégicos: como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos

Iniciativas estratégicas: planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas

C. Las Cuatro Perspectivas

De acuerdo a lo establecido por Norton, D., y Kaplan R. (1997), "las cuatro (4) perspectiva del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas". (p. 39)

Las Perspectivas Financieras: ¿como percibimos nuestros accionistas?

Las medidas de actuación financiera indican si a estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo deseable. Los objetivos financieros suelen relacionarse con el crecimiento, rentabilidad o mantenimiento que debe alcanzarse para maximizar el valor de los

accionistas. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja (cash flow).

Las Perspectivas del Cliente: ¿cómo percibimos nuestros clientes?

En la perspectiva del cliente del BSC, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen generalmente, la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de los nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente, permite a los directivos de unidades de negocio articular las estrategias del cliente basada en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Las Perspectivas del Proceso Interno: ¿en qué procesos deberíamos sobresalir si queremos tener éxito?)

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, permitiendo: entregar las propuestas de valor que atraerán a los clientes de los segmentos del mercado seleccionado y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Esta perspectiva se centra en identificar cual debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes y en la consecución de los objetivos estratégicos de una organización. Para alcanzar esta meta se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

La Perspectiva del Aprendizaje y la Innovación: ¿cómo sostendremos nuestra habilidad para cambiar y mejorar?

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres (3) fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades

existentes de la personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente una gran adelanto. Para llenar los vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

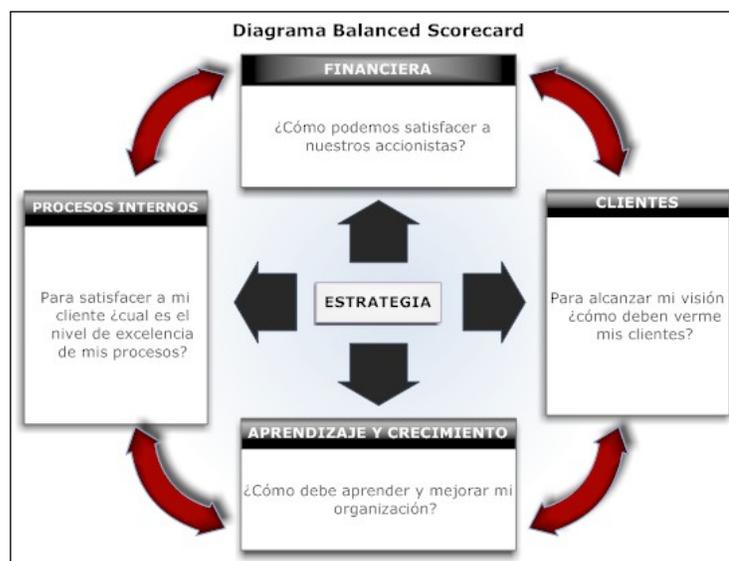


Figura 1. Diagrama Balance Scorecard (Fuente: www.plan-estrategico.com)

D. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy reciente en el mundo empresarial. Su primera formulación con el nombre de “The Balanced Scorecard” (BSC) corresponde a dos hombres, Robert Kaplan profesor de la Universidad de Harvard y David Norton, consultor empresarial, y data de 1992.

En los años sesenta del pasado siglo, se pone de moda en Francia una herramienta denominada “Tableau de Bord”, o tablero de control, que incluía

diversos ratios para el control financiero de la empresa. En esta misma época varias empresas de Estados Unidos (General Motors, Dupont, Matsushita y General Electric) desarrollan tableros de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa (Kaplan y Norton, 1996).

Actualmente, el cuadro de mando (CMI) integral puede definirse como un instrumento de gestión que se utiliza para hacer operativa la visión estratégica de un empresa en todos los ámbitos de la misma. Se basa en factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejoras.

La gestión estratégica a través del CMI asegura que todas las acciones que tienen lugar a corto, medio o largo plazo de una organización sean coherentes con sus objetivos estratégicos. Por ello es necesario clarificar la visión estratégica de la organización. Esto significa definir de forma clara y de manera participativa los objetivos estratégicos y las metas que deben ser alcanzadas en los próximos años.

El cuadro de mando, equivale al panel de instrumentos de un avión o al "dash" de un automóvil, el cual puede observarse mientras se conduce y así poder llevar el control destino deseado. Existen en el "dash" de un vehículo una serie de indicadores de actuación, como lo es: la velocidad de desplazamiento o bien el número de revoluciones, el cual fluctúa por ejemplo al hacer un cambio de marcha a destiempo, la mayoría de los vehículos tienen un reloj, otro indicador importante para llegar a tiempo. Existen otros indicadores que muestran algunos recursos disponibles, como lo es: la cantidad de combustible o bien la temperatura del agua del radiador.

Muchas empresas terminan su plan estratégico con sus objetivos, indicadores e iniciativas para cada perspectiva de acuerdo con el Balance Scorecard, pero no construyen al final el tablero o cuadro de mando. La utilidad del tablero es permitir a la gerencia de forma diaria, si se quiere, poder monitorear el avance de la estrategia por medio del conjunto de indicadores que éste brinda. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e

indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, y formación –o aprendizaje– y crecimiento,

Las perspectivas, objetivos e indicadores tienen una relación de causa efecto entre ellos, por lo cual al establecer el tablero de control debemos determinar la relación entre el conjunto de indicadores con el indicador del nivel superior.

La implementación del cuadro de mando integral supone el uso de la integración de indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales, lo cual le permite a la alta gerencia conocer de forma adecuada los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior a la consecución de sus objetivos organizacionales.

E. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto, una empresa o gerencia (unidad). Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Se define como indicador la relación existente entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas para un determinado proceso.

Los indicadores de gestión se utilizan para monitorear y hacer seguimiento a: el desarrollo del plan estratégico de la organización y cuadro de mando integral, procesos de manufactura, ventas e inventarios, prestación de servicios, gerencia del sistema de gestión de la calidad y de los recursos humanos, control de presupuesto, entre otros.

Es importante diferenciar que unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada (Lag measures), otros describen lo que se hace (desempeño), y

son conocidos como “inductores” (Lead measures, Drivers), generalmente de corto plazo. Los indicadores de resultados y los indicadores de desempeño o inductores, forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los inductores del nivel superior. A continuación se presenta el propósito de cada uno de ellos:

Tabla 1. *Propósito de los Indicadores de Resultado y los Indicadores de Desempeño*

Indicadores de Resultado	Indicadores de Desempeño o inductores
Reflejan resultados de decisiones pasadas. Generalmente no son claros para el personal operativo. Nadie se siente responsable por el resultado. Son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que	Dicen cómo lo hacemos Muestran pasos a seguir día a día. Más accesibles a gente de línea Personal se siente responsable de las variaciones. Generalmente miden procesos o el desempeño

Construcción de un indicador matemático

Los indicadores de gestión de una organización suelen ser de dos (2) tipos: indicador matemático e indicador gráfico.

Los componentes de un indicador matemático son los siguientes:

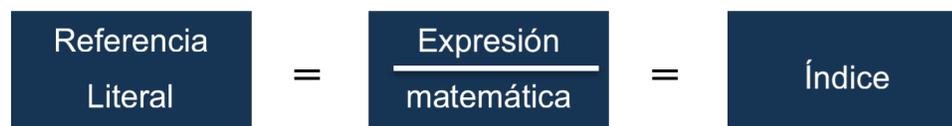


Figura 2. Componentes de un Indicador (Fuente: adaptado Dillewinjn.2007)

La construcción de la fórmula matemática de un indicador depende en gran parte del sentido común y de la experiencia práctica de la persona. Sin embargo, pueden considerarse las siguientes para su formulación:



Figura 3. Construcción fórmula matemática de indicadores (Fuente: adaptado Dillewijn.2007)

F. Gestión por Procesos

La gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. Determina qué procesos necesitan ser mejorados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos y establece sus fortalezas y debilidades.

- La gestión de procesos consiste en administrar integralmente cada uno de los procesos que la organización realiza. Los sistemas que constituyen un conjunto de procesos, coordinan las funciones independientemente de quien las realiza.
- La responsabilidad de los resultados de los procesos es de un directivo que los delega, pero conservando la responsabilidad final de los resultados. La dirección general participa en la coordinación y solución de conflictos entre los procesos.
- Concentra la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades.

Objetivos fundamentales de la Gestión por Procesos

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan resultados deseados.

- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de los recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.

Desarrollar nuevos procesos de forma que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se puedan mejor aprovechar las oportunidades de crecimiento.

G. Mapa de Procesos

En un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que la organización pueda realizar su gestión. El mapa de procesos permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización. El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos. Está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.

- *Procesos Estratégicos*: están vinculados a procesos de la dirección y principales a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.
- *Procesos Operativos*: Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.
- *Procesos de Apoyo*: Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recurso.

Tomando en cuenta estos tres tipos de procesos deberán ser identificados los procesos y representarlos tal como se muestra en la Figura 2.

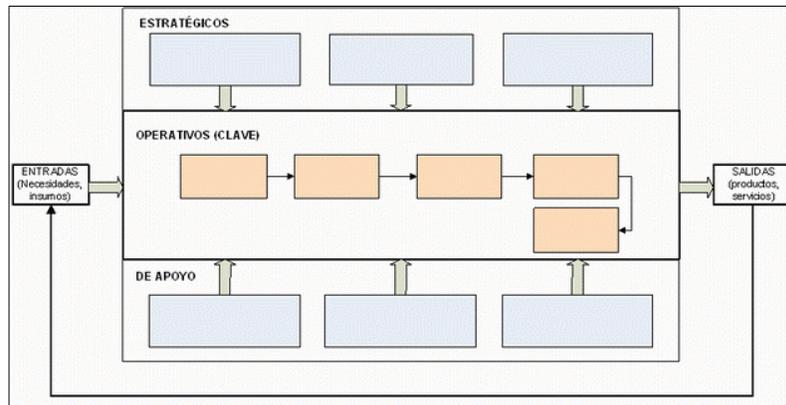


Figura 4: Mapa de Procesos. (Fuente: Gestión de Procesos en Universidad del Valle. 2012)

H. Las Cinco (5) Fuerzas de Porter

Las cinco (5) fuerzas es un modelo planteado por Michel Porter (1979) para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. El poder colectivo de este modelo, determina la capacidad de beneficio de un sector, el cual puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. Según Porter, la rivalidad entre competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos: Poder de negociación de los compradores o clientes, Poder de negociación de los proveedores o vendedores, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de productos o servicios sustitutos, Rivalidad entre competidores. Estos elementos o fuerzas se describen a continuación:

Poder de negociación de los compradores o cliente: Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos pueden demandar precios más bajos. Para el análisis de este elemento, se debe considerar: volumen comprador, existencia de productos sustitutos, concentración

de compradores respecto a la concentración de las compañías, grado de dependencia de los canales de distribución, costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa y sensibilidad del comprador al precio.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Hace referencia a la capacidad con que cuentan los proveedores. Este poder de negociación puede ser a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Algunos factores asociados a esta segunda fuerza son: facilidad o costos para el cambio de proveedor, grado de diferenciación de los productos del proveedor, presencia de productos sustitutos, concentración de los proveedores, entre otras. El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de esta.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan mismo producto o servicio. El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores. Algunos factores que definen esta fuerza son: existencia de barreras de entrada, economía de escala, valor de la marca, costos de cambio, acceso a la distribución, mejoras en la tecnología, represalias esperadas, ventajas en la curva de aprendizaje, diferencias de producto de propiedad.

Amenaza de productos sustitutos: hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Este análisis permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. Entre algunos de los factores a considerar, se pueden citar, entre otros: propensión del comprador a sustituir, precios relativos de los productos sustitutos, costo o facilidad de cambio del comprador, nivel percibido de diferenciación de producto y disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre competidores: hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo sector ofreciendo el mismo tipo de producto. Este

análisis permite comparar las estrategias o ventajas competitivas de la empresa con las de sus rivales en el sector.

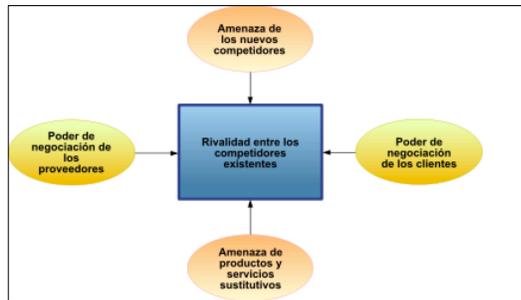


Figura 5: Diagrama 5 fuerzas de Porter. (Fuente: Ferre, J. Fuerzas de Porter. 2012)

I. Las 7s de McKinsey

Las 7S de McKinsey es un modelo desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman (1980), que considera los siete (7) factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. Es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Se basa en siete palabras que comienzan en inglés con “ese”:

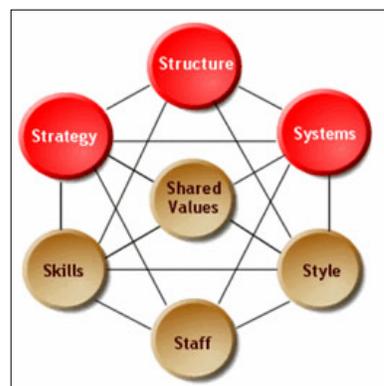


Figura 6: Las 7 S de McKinsey. 2012

Strategy (Estrategia): Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia

Structure (Estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.).

Skills (habilidades/capacidades): Son las capacidades distintivas de la empresa. Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.

Shared values (valores compartidos): Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

Systems (Sistemas): Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia. Son todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

Style (Estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.

Staff (Personal): *Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia. Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.*

J. Matriz DOFA

La matriz DOFA, conocidos por algunos como SWOT, por sus siglas en inglés (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una herramienta analítica de gran utilidad para entender y tomar decisiones en cualquier clase de situaciones en negocios y empresas. El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como diagnóstico empresarial en el ámbito de la

planeación estratégica, pues proveen un buen marco de referencia para la revisión de la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocio o idea.

El análisis DOFA debe enfocarse únicamente hacia los factores claves para el éxito de los negocios. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Dado a lo anterior, a continuación se definen los cuatro (4) factores que constituyen la matriz DOFA:

- Fortalezas: son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia.
- Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que deberían para contribuir al éxito provocando situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- Oportunidades: son aquellos factores externos de la organización que pueden ser aprovechados para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no depende de esta, pero puede obtener ventaja de tales hechos relevantes.
- Amenazas: son aquellas situaciones que presentan el entorno externo a la organización que no pueden controlar pero le afectan desfavorablemente y en forma relevante.

La matriz DOFA permite visualizar cuales son las condiciones externas a la que se enfrenta la empresa y saber si posee las cualidades internas para enfrentar estas condiciones o tomar las medidas pertinentes para mejorar las condiciones internas y de esta manera paliar las amenazas y alcanzar las oportunidades. En base a ello, la matriz DOFA permite el desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO: se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La

organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia esta dirigida hacia la supervivencia.

La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades.

La matriz DOFA permite obtener un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dando como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y los productos y servicios que ofrecen a los clientes.

K. Diagrama Ishikawa. Diagrama Causa-Efecto

Fue desarrollado por el Profesor Kouru Ishikawa en 1943. También es conocido como Espina de Pescado. El diagrama Ishikawa es la representación de varios elementos de un sistema (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto). Esta herramienta es efectiva para estudiar procesos, situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Bases Legales de la Investigación

Para este estudio el investigador considera prudente establecer las bases legales que enmarcan a la calidad en Venezuela, tomándose en cuenta la

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Las bases Jurídicas para la Calidad en la República Bolivariana de Venezuela está consagrada en la Constitución y en la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, cuyo fin es el de garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes o servicios de calidad en el país y a diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad.

Es necesario considerar que tanto la Constitución como la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, busca estrechamente activar los mecanismos necesarios para que las empresas del Estado y/o privadas trabajen con la calidad requerida, más aún que adapten la filosofía de la calidad, por cuanto esto conduce a realizar y administrar los recursos de las empresas con mayor eficiencia y eficacia.

Algunos de los artículos estrechamente ligados a los principios fundamentales del individuo y al Control de la Calidad, establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se mencionan:

Título I, relacionado a los principios fundamentales, establece en el artículo 3, lo siguiente:

“El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.”

La evaluación de este artículo se consideró como la puerta de entrada al Artículo 117 y a la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, por cuanto establecen el marco general a la defensa, el desarrollo, la prosperidad y el bienestar del pueblo, basándose en lo siguiente:

Título VII, relacionados a los derechos económicos de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece en el artículo 117, lo siguiente:

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el

contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.”

Como complemento y esencia, con la finalidad de darle mayor peso y soporte a la Calidad, consagrada en la Constitución, con mira a determinar las bases políticas y su marco legal, se estableció la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, cuyos objetivos son los siguientes:

- Establecer las disposiciones rectoras en materia de calidad para asentar las bases para el desarrollo de las actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio y la prestación de bienes y servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios;
- Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del sistema para la Gestión de la Calidad en el país;
- Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen;
- Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad, como mecanismo para la mejora continua;
- Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad en el campo de la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir en error al consumidor o usuario;
- Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario; y
- Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a facilitar el

acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes involucradas

Esta ley fue publicada en Gaceta Oficial, con el Nro. 37.657, de fecha 25 de marzo de 2003, en el que se establece en el Título I, disposiciones generales; Capítulo I, del Objeto del Ámbito y de las Definiciones; en su Artículo 1, lo siguiente:

“Esta ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.”

Por otro lado, en el Artículo 2, Ordinal 2, establece lo siguiente:

“Las disposiciones rectoras del Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y la prestación de servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios”,

y en el Ordinal 3, instituye:

“Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del Sistema para la Gestión de la Calidad en el País.”

Es importante destacar que según la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, la Metrología “comprende todos los aspectos tanto teóricos como prácticos que se refieren a las mediciones”, las cuales deben tomarse en cuenta para llevar a cabo un adecuado control de las actividades.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, complementan las bases para una

implementación de cualquier Sistema de Gestión de Calidad. Las disposiciones legales, referidas en las leyes, le dan el soporte necesario para que la Norma COVENIN ISO 9001:2005 pueda adaptarse en cualquier organización.

La relación de la Norma COVENIN ISO 9001:2005 se relaciona con varios Subsistema, descrito en la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, por cuanto establecen los métodos para medir el desempeño de la organización, a fin de determinar si los objetivos fueron alcanzados y cumple con las reglamentaciones técnicas.

Estos métodos incluyen: mediciones financieras, mediciones de los procesos a través de toda la organización (incluye equipos de procesos y ensayos), mediciones externas (benchmarking), medición de la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas y medición de factores críticos de éxitos.

Definición de Términos Básicos

CEPE: Control ejecutivo de la planificación estratégica. Seguimiento trimestral de la planificación anual realizada en GIF.

Certificados de Depósitos o CD: Instrumento financiera un instrumento monetario con una cantidad monetaria para un determinado número de meses. El tipo de interés de un Certificado de Depósito está supeditado al término del CD, con la tasa de interés cada vez mayor cuanto más largo el plazo del CD.

Cliente Interno: Cada persona dentro de la organización tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece. Al destinatario de este “trabajo” se le denomina “cliente interno”.

Cliente externo: El cliente externo es quien compra los productos o servicios a la empresa.

DOFA: Herramienta utilizada para el análisis estratégico de la empresa a fin de definir la orientación del negocio y sus estrategias. DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Eficacia: Grado en que se logran las actividades planificadas. Cuántos de los resultados esperados se alcanzaron. Según Salgueiro (2001), la eficacia consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función al cliente. Por ello, todas las medidas relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente, ejemplos:

- Devoluciones
- Quejas
- Tiempos de entrega
- Porcentaje de clientes satisfechos
- Reclamaciones
- Cifra de ventas

Eficiencia: Diferencia existente entre el resultado alcanzado y los resultados utilizados. Buscar el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados. Según Salgueiro (2001), Eficiencia se refiere a aspectos internos, que no se relacionan con los clientes, ejemplos:

- Números de errores
- Cumplimiento de lo presupuestado
- Burocracia
- Retrasos
- Adelantos
- Activos valorados
- Horas/hombre utilizadas
- Costos

Efectividad: Impacto de la gestión tanto en el logro de los resultado planificados, como en el manejo de los recursos.

Estrategia o Plan Estratégico: Es un esquema organizacional para definir objetivos, planes de acción y asignación de recursos. La estrategia responde a las oportunidades y amenazas externas y a fortalezas y debilidades internas. Es la base que da coherencia y dirección a las decisiones de la organización, es el medio para desarrollar las competencias medulares de la organización.

Factores Críticos de éxito: Elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia impiden el cumplimiento de la misión.

Indicadores Guía: Su finalidad es proveer alertas tempranas acerca de si la empresa se está dirigiendo o desviando de rumbo señalado por los objetivos estratégicos del causa-efecto. Permiten estimar si nos estamos conduciendo o no hacia el logro del correspondiente objetivo estratégico. Permiten detectar desviaciones antes del final del camino, cuándo aún se pueden tomar acciones y realizar cambios en el plan de acción.

Indicadores de Resultados: Su finalidad es medir el nivel de logros alcanzados en relación a cada uno de los objetivos estratégicos de causa-efecto. Miden de manera directa el nivel de logro alcanzado.

Iniciativas: Corresponden a los proyectos y acciones que debemos ejecutar para alcanzar las metas planteadas. Las iniciativas impulsan la orientación estratégica de la empresa a través del apalancamiento en el logro de metas e hitos retadores, dentro de la estrategia de cambio y transformación del negocio.

Mapa Estratégico: Representación gráfica del conjunto de estrategias, objetivos y perspectivas en un modelo de relación causa-efecto.

Metas: Es el valor de referencia que debe ser alcanzado para satisfacer los objetivos de la organización. Expresión cuantitativa de logro que para diferentes

horizontes de tiempo se propone alcanzar la organización en relación a cada objetivo.

Metodología DIADIA: Metodología utilizada en Global Institución Financiera durante la intervención de procesos y desarrollo de proyectos. Esta metodología surge ante la ausencia de estándares en la definición y aplicación de múltiples herramientas y métodos de trabajo. La metodología consta de seis (6) fases: Definir, Investigar, Analizar, Diseñar, Implementar y Asegurar.

Misión: Propósito o razón de ser.

Objetivos: Es la manera de crear futuro, son fines que la empresa persigue. Resultados a alcanzar, situación a lograr, problema a superar.

Perspectiva: Son grandes categorías de Objetivos que conforman un esquema que permite traducir la Visión y Arquitectura Estratégica de la empresa en un conjunto balanceado de Objetivos Estratégicos. Son áreas de focalización claves que a menudo incluyen aspectos clásicos como: Financieros, Clientes, Procesos y Aprendizaje, Crecimiento e Innovación Organizacional. La selección de las perspectivas de estar ajustada a los grupos de interés.

PIPE: Programa integral de planificación estratégica. Es la planificación anual que se realiza en Global Institución Financiera.

Plan de Acción: Acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas.

Planificación Estratégica: Proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas, estrategias de la empresa; así como la asignación de los recursos requeridos, todo esto dentro de las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas. Es un esfuerzo de dirección.

Políticas: Medios, pautas o marcos de actuación para la organización.

Principios Rectores: Misión, Visión y Valores.

Relación Causa Efecto: Entre los diversos objetivos de una organización, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Es decir, hallar una correlación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir como se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Reparos: Irregularidad que se presenta cuando existen errores en la operatividad.

SUDEBAN: Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario es el ente de regulación del sector bancario bajo la vigilancia y coordinación del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional. Es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, y se regirá por las disposiciones que establezcan la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de las Instituciones del Sector Bancario.

Temas Estratégicos: Áreas de acción que conciernen a la empresa en virtud de su alta importancia estratégica, involucra la realización de un subconjunto interconectado de objetivos estratégicos del diagrama que pasa a través de varias perspectivas.

Transferencias Internacionales: operación financiera que consiste en realizar el envío de fondos desde una cuenta financiera de una institución bancaria, a otra cuenta en una institución bancaria diferente a la del origen de la operación.

Traspaso: Operación financiera que consiste en realizar el envío de fondos entre cuentas financieras de una misma institución bancaria pertenecientes al mismo titular.

Valores: Convicciones profundas y fundamentales que manifiestan la identidad.

Visión: Futuro deseado.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

El presente proyecto que involucra el diseño de un sistema de indicadores para la gestión del negocio internacional de una Institución Financiera Nacional basado en el Cuadro de Mando Integral, se desarrolla a través de una Investigación Proyectiva, debido a que involucra la elaboración de una propuesta, como solución a una necesidad identificada en el Global Institución Financiera (GIF), específicamente en la unidad de Servicios Internacionales. La Investigación Proyectiva o Proyecto Factible es definida por Hurtado (2008) según lo siguiente:

Este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. (p. 114)

Dentro de este marco se inscribe el concepto de un proyecto señalado por Fernández (2000), según el cual el término proyecto en investigación holística alude a un documento (diseño, plan, programa, propuesta) resultante de una investigación proyectiva. De este concepto se desprende que, este tipo de investigaciones preocupa por el **deber ser de las cosas**, en función de alcanzar unos objetivos.

Diseño de la Investigación

La estrategia general o diseño de investigación utilizado por el investigador durante el desarrollo del proyecto o para la solución del problema planteado es considerado un **diseño de campo** con recolección de información a través de fuentes primarias, las cuales se basan en información obtenida en la unidad de Servicios Internacionales de Global Institución Financiera (GIF). De acuerdo a lo establecido por Arias (2006), la investigación de campo “es aquella que consiste

en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p. 31). Adicionalmente, considerando que la obtención de la información se realizará sin la intervención del investigador, bajo la manipulación de una o cualquiera de las variables definidas, se clasifica como **no experimental**.

Finalmente, buscando la especificidad de la investigación en cuanto al carácter temporal del diseño, la investigación se define como **Transeccional**, debido a que su desarrollo o elaboración se realizará en un momento único en el tiempo.

Población y Muestra

La población según Arias (2006), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p. 81).

La población objeto de estudio para esta investigación estará conformada la Gerencia de División Servicios Internacionales, constituida por un gerente de división, coordinadores y analistas.

La muestra, según Sampieri (2008), “es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos **población**” (p. 240).

Para el desarrollo del proyecto el investigador se considero la selección de la muestra según un tipo de muestreo no probabilístico debido a que la selección de la misma no está basada en el azar. Considerándose a su vez una técnica de muestreo intencional debido a que “se escoge en términos de criterios teóricos, que de alguna manera sugieren que ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información que se requiere”. (p. 146).

La muestra utilizada por el investigador estuvo constituida por personal perteneciente a la Gerencia División Servicios Internacionales, lo cual representa de 52% de la población. La misma fue seleccionada intencionalmente de acuerdo a los siguientes criterios: conocimiento del negocio internacional, relación directa

con los homólogos internacionales, experiencia, afectación directa con el negocio internacional y capacidades requeridas para dicha investigación.

En este sentido, la amplitud de la muestra estará constituida por once (11) personas. Todas ellas realizan su trabajo en el área indicada, clasificándose según lo siguiente:

Tabla 2. *Distribución de la Muestra Objeto de Estudio*

Gcia. Div. Servicios Internacionales	
Rol	Cantidad
Gerente de División	1
Coordinadores	2
Analistas	8

Fuente: nómina de GIF. 2011

Técnicas e Instrumentos en la Recolección de Datos

Para el desarrollo de la investigación fue necesario realizar la recolección de datos de forma directa, por lo cual se utilizaron técnicas como: la observación y entrevistas. Asimismo, a cada técnica de recolección de datos está asociado uno o varios instrumentos. Según Hurtado (2007), estos instrumentos “representa la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información” (p. 153).

La observación según Arias (2006), le permitirá al investigador “visualizar, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación pre-establecido (p. 69). El instrumento que fue utilizado por el investigador bajo esta técnica de recolección de información fue la Lista de Verificación, pues a través de ésta se podrá identificar la interrelación existente entre el Mapa Estratégico del Grupo Financiero Global y los objetivos del área Internacional objeto de estudio, validar los indicadores establecidos de acuerdo a las características mínimas establecidas en el desarrollo y validar la estandarización de los reportes de gestión

requeridos por el Servicios Internacionales para la entrega de los resultados alcanzados ante la alta gerencia de la institución financiera, lo cual constituye parte de los objetivos específicos de esta investigación.

La Encuesta según Arias (2006) se define como "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o con relación a un tema particular" (p.72). Pues a través de este instrumento se pudo obtener la información en todos los niveles (corporativo, gerencial, profesional básico) del área Internacional, en relación a cómo se han definido los objetivos estratégico en la unidad y como ha llevado a cabo el control y seguimiento para el logro de los mismos. El instrumento utilizado en esta técnica fue el cuestionario mixto, el cual permitió combinar la inclusión de preguntas cerradas (dicotómicas o de selección) y abiertas, con el objetivo de permitir al encuestado, libertad para desarrollar las ideas de forma independiente.

Otra técnica que fue utilizada para la recolección de información es la Entrevista, el cual consiste según Arias (2006) "en una técnica basada en un diálogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (p.73). Este instrumento es utilizado sobre un número menor de persona, por lo que será utilizado únicamente para la recolección de información en los niveles más altos del área Internacional, como es la Gerencia de División, a fin de conocer los medios utilizados para suministrar información relacionada a la gestión del negocio internacional ante la Alta Dirección del Global Institución Financiera.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez aplicados cada una de las herramientas descritas anteriormente, fueron procesadas de acuerdo a la naturaleza de los datos obtenidos. Para cada uno de ellos se deberá realizar, según Arias (2006) la "clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuere el caso".

Realizada la recolección de información a través de los instrumentos descritos, el investigador realizó el análisis de los mismos de acuerdo a lo siguiente:

- Lista de Verificación: procesada y analizada según la existencia o no de ciertas características establecidas en un determinado elemento. Para ello, el investigador estableció una escala de cumplimiento que le permitirá conocer el nivel en el cual está ubicado el elemento que se pretende medir.
- Cuestionario: una vez aplicados los cuestionarios establecidos, fueron tabulados los datos y agrupados según similitud, a fin de identificar los factores predominantes del estudio.
- Entrevista: Debido a que este instrumento será utilizado para obtener la información única del Gerente de División de Servicios Internacionales, ameritó únicamente el análisis de la información cualitativa suministrada.

Procedimiento

Para el desarrollo de una investigación es necesario llevar a cabo una serie de pasos consecutivos que permitirán definir el proceso de desarrollo de la investigación. De acuerdo a ello, es importante recordar el concepto de investigación según Sampieri (2008), el cual establece que “la investigación es un conjunto sistemático y empírico que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 22).

Para entender el proceso para el desarrollo de la investigación, en la Figura 7 se presenta el flujograma de trabajo.



Figura 7. Flujograma de desarrollo del Trabajo Especial de Grado. (Fuente: el investigador.)

Alrededor del desarrollo de este trabajo, el investigador identificó, a través del conocimiento del Mapa Estratégico de la organización objeto de estudio, como el área de Servicios Internacionales se encuentra reflejada e impacta de mayor o menor grado a la organización. Una vez identificada el área Internacional en los objetivos estratégicos de la organización, se definieron todos los elementos requeridos para el desarrollo de un cuadro de mando integral como son los objetivos del área alineados al Plan Estratégico de GIF y sus objetivos definidos para cada una de las perspectivas establecidas: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje; a través de estos elementos se pudieron identificar los indicadores claves para el control de la gestión del negocio internacional. Adicionalmente, los indicadores identificados deben brindar la información necesaria a la alta directiva, es por ello que finalmente, se definió el diseño de un instrumento que permita sintetizar los resultados obtenidos para su reporte ante la alta dirección.

CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se exponen los aspectos relacionados con la Organización objeto de estudio y la Unidad donde se concentra la problemática planteada, con la finalidad de obtener una delimitación explícita que permita conocer el contexto del desarrollo del presente trabajo de grado.

Antecedentes de la Empresa

El nacimiento de Global Institución Financiera organización financiera, es a mediados de la década de los ochenta, específicamente en 1986 con la adquisición de un puesto en la Bolsa de Valores de Caracas, producto de una visión de oportunidades, antes del explosivo crecimiento experimentado por el Mercado de Capitales Venezolanos durante los siguientes años. Para aquel momento aún no existían las figuras de las Casas de Bolsas o personas jurídicas como propietarias de puestos, sino que todas las acciones estaban a nombre de personas naturales.

Posteriormente se constituye una empresa bajo el nombre de Valores Casa de Bolsa, la cual funcionó durante dos años, transcurrido este período, se toma la decisión de cambiar la razón social de la misma, adquiriendo el nombre de Global Casa de Bolsa, S.A. Durante estos años se llevaron a cabo las transacciones más importantes de la historia bursátil venezolana. Todo esto le permitió alcanzar las posiciones de vanguardia en el ranking nacional de la Bolsa de Valores de Caracas.

A finales del año 1992, se adquirieron otras instituciones del sector financiero, por un monto de 2.250 Millones de Bolívares. Por tratarse de una transacción de montos importantes y la envergadura del reto que se presentaba, decidieron abrir el capital de la empresa.

La presentación oficial de la Organización se realiza a través de la Primera Convención Nacional celebrada el día 14 de Noviembre de 1992, fecha en la cual inicia sus operaciones bajo la nueva denominación de Global Institución Financiera, agrupando todas las empresas que la conforman bajo una sola identidad corporativa y con un objeto común: “Destacarse por la excelencia en servicios y la mayor rentabilidad”, mediante la prestación de todo el espectro de servicios que se pueden ofrecer dentro del sector financiero, a través de Global Banco Comercial, Global Casa de Bolsa, Global Banca de Inversión, Global Banco Hipotecario, Global Fondo de Activos Líquidos, Global Seguros, Global Arrendamiento Financiero, Global Tarjeta de Crédito, Global Mercado de Capitales, además de Global Banco Internacional Puerto Rico, U.S.A y Global Banco Internacional Panamá, los cuales forman parte de un programa de globalización e internacionalización.

En 1997, siguiendo las directrices que impone la dinámica de los negocios, Global Institución Financiera inicia la adquisición de un grupo de entidades de ahorro y préstamo regionales, con la intención de crear Global Familiar, institución dirigida a la satisfacción de las necesidades de la clase media venezolana. En el año 2001, Global Familiar desaparece cuando se hace efectiva su fusión con el Global Unión, dando origen así a Globalbanca.

Un año más tarde se toma la decisión de iniciar el proceso de fusión entre Globalbanca, y Global Institución Financiera, lo cual fortalece la oferta integrada a través de la red de agencias, de los productos y servicios, Banca Hipotecaria y de Inversión, para beneficio y comodidad de los clientes.

Global Institución Financiera se ubica entre los primeros bancos del país y es actualmente el mayor grupo bancario del país con mayor proyección en la Banca venezolana: imagen conquistada a través de sus posiciones de vanguardia e innovación, así como por su seriedad en la nueva concepción del negocio financiero. Al cierre del año 2011, mantuvo una cuota de participación del mercado de 13,65%, siendo sus principales competidores: Bicentenario Banco Universal, Banco Mercantil, Banco Occidental de Descuento, Banco de Venezuela y el Banco

Provincial todos estos bancos junto con Banesco forman el Estrato Grande del Ranking Bancario de SUDEBAN.

En la actualidad la organización presta sus servicios a través 473 sucursales alrededor de todo el país, las cual le permite satisfacer las necesidades del cliente brindándole productos de alta calidad.

Misión

Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. Somos líderes en los sectores de persona y comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a la comunidad.

Visión

“Duplicar al 2014 el valor económico de la corporación a través del desarrollo de operaciones internacionales, el liderazgo de los medios de pago en Venezuela y la bancarización masiva, apoyados en productos y modelos de negocios tecnológicamente innovadores”.

Valores Corporativos

- *Integridad y Confiabilidad:* Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

- *Responsabilidad Individual y Social*: El éxito de la organización se basa en que cada persona; Global Institución Financiera responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.
- *Innovación y Calidad de servicio*: Estamos *dispuestos* a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.
- *Emprendimiento*: Fomentamos el pensamiento y *acción* del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.
- *Interdependencia y Liderazgo*: Promovemos el *liderazgo* justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.
- *Renovación y Excelencia Personal*: Impulsamos *el* crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización, para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.
- *Diversidad y Adaptabilidad*: Fomentamos la *capacidad* de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

Servicios Internacionales de Global Institución Financiera (GIF)

El área de Servicios Internacionales de GIF nace principalmente por la necesidad de canalizar la operativa correspondiente a las aperturas de cuenta y servicios asociados a este, que era demandado por un grupo reducido de clientes venezolano que poseían cuenta en Global Internacional Bank, Inc. o Sucursal Panamá, y cuya operatividad se encontraba centralizada en Venezuela.

A partir del año 2007, es otorgada a GIF, la licencia Internacional para operar en Panamá dando origen a Global Financiera S.A., Panamá y generando un crecimiento acelerado de la cartera de clientes y demandando los servicios prestado en su país de funcionamiento y por parte de los clientes ubicados en Venezuela. Esta demanda ha generado un incremento de la operatividad por parte

del área Internacional, la cual ha desencadenado la problemática descrita en el Capítulo I.

El área internacional es la unidad responsable de gestionar, ante Global Financiera, S.A., las aperturas de cuentas internacionales en dólares americanos (USD), solicitadas por los clientes venezolanos a través de las sucursales ubicadas a lo largo de todo el territorio nacional. Asimismo, es la responsable de canalizar ante dicha institución financiera, los requerimientos de los clientes en relación a estados de cuenta, transferencias, mantenimiento de cuentas y cualquier otro servicio asociado a la posición pasiva del cliente.

Funciones del área de Servicios Internacionales de GIF

- Garantizar la calidad de los documentos consignados por los clientes a través de las agencias para realizar solicitudes de apertura de cuentas, depósitos a plazo, afiliaciones a internet banking, solicitudes de tarjetas de débitos y demás servicio ofrecidos por Global Financiera, S.A. a clientes venezolanos.
- Gestionar ante Global Financiera, S.A. las solicitudes de apertura de cuenta, depósitos a plazo, afiliaciones a internet banking, solicitudes de tarjetas de débitos (visa debit), transferencias y mantenimiento de cuentas.
- Canalizar a través de las sucursales de Venezuela, cualquier irregularidad indicada por Global Financiera, S.A. en relación a los datos o documentación del cliente.
- Realizar seguimiento operativo de traspasos y transferencias enviadas y recibidas en Global Financiera, S.A.
- Realizar el mantenimiento de las cuentas, según requerimientos del cliente.
- Suministrar de manera oportuna información al cliente relacionada al status de sus solicitudes.
- Gestionar el envío de la documentación física del cliente a Global Financiera, S.A.

Estructura Organizativa del área de Servicios Internacionales de GIF

El área Internacional está conformada por un Vicepresidente que concentra el liderazgo del negocio de Comercio Exterior, Corresponsalía y Servicios Internacionales, esta última correspondiente al foco de estudio del presente Trabajo Especial de Grado.

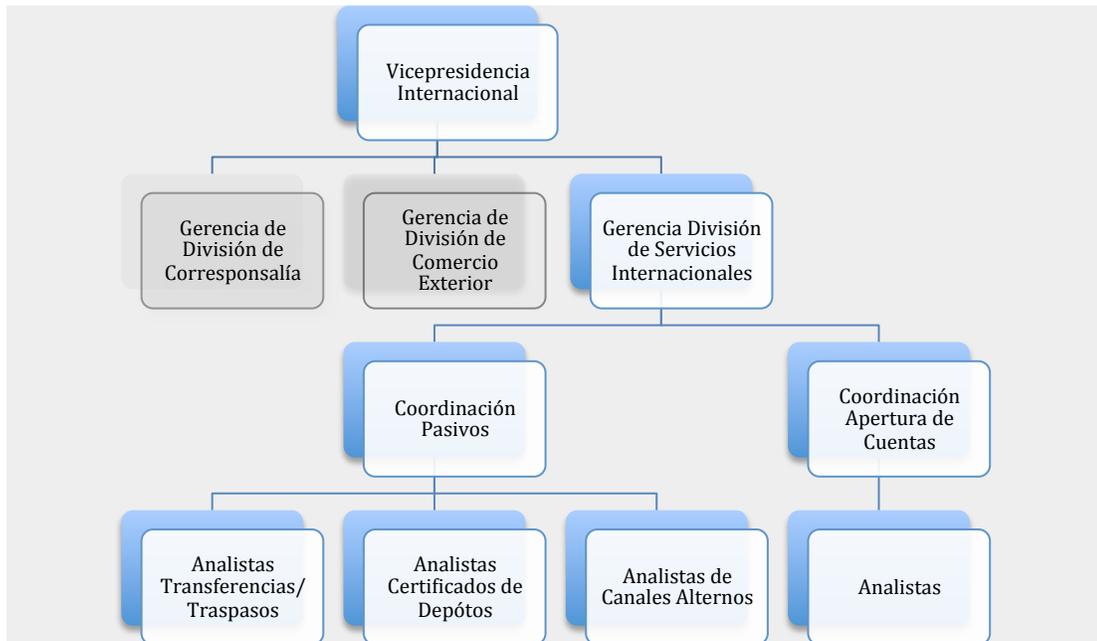


Figura 8: Organigrama del área Internacional. (Fuente: Procesos de Negocios de Gif)

Productos y Servicios del área de Servicios Internacionales

De acuerdo a lo indicado anteriormente, el área de Servicios Internacionales es la responsable de gestionar ante Global Financiera, S.A. los productos y servicios ofrecidos por este. Al referirnos a los productos y servicios ofrecidos por Servicios Internacionales se encuentran los siguientes:

Tabla 3. *Productos y Servicios Generados por el Área de Servicios Internacionales*

Productos y Servicios
Apertura de Cuentas de Ahorro
Certificados de Depósitos a Plazo (DPF)
Transferencia entre bancos
Traspaso entre cuentas
Mantenimiento de Cuentas
Afiliación de Internet banking (Banca electrónica)
Visa Debit (Tarjeta de Débito)
Mantenimiento de cuentas
Mantenimiento de Certificados de Depósitos

CAPITULO V. DESARROLLO

Diagnóstico de la situación actual

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del área de Servicios Internacionales y determinar la influencia o relación con el plan estratégico corporativo de la organización, se emplearon cuatro (4) herramientas que permitieron realizar un análisis del área sujeta a estudio desde diferentes perspectivas, siendo el análisis global el punto de partida del diagnóstico. Las herramientas empleadas constaron de:

- Análisis de las cinco (5) Fuerzas de Porter.
- Las 7S de McKinsey
- Matriz DOFA
- Diagrama de Ishikawa

El análisis de las cinco (5) Fuerzas de Porter permitió realizar un análisis externo de GIF en Venezuela delante de sus competidores en el sector al cual pertenece (sector financiero) con la finalidad de determinar su nivel de posicionamiento. Porter plantea la existencia de cinco (5) fuerzas: Rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los consumidores. El análisis de cada una de ellas determinó lo siguiente:

1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores del sector financiero, fue analizada considerando los cinco (5) primeros bancos o entidades financieras del país en el ranking de posicionamiento al cierre del mes de Diciembre del año 2011: Banco de Venezuela, Banco Mercantil, Banco Provincial y Banco Bicentenario. Se puede

interpretar que desde el punto de vista de presencia en el mercado, servicio, marca y productos ofrecidos, únicamente el Banco Mercantil puede representar una amenaza para GIF. Existen otras instituciones financieras de menor tamaño que ofrecen los mismos producto e igual servicio ofrecido, pero por su menor capacidad de captación no representan una amenaza significativa. Desde el punto de vista de intermediación para el inicio de la una relación comercial con una institución financiera internacional, igualmente Mercantil, representando el Commerce Bank es la competencia más cercana. Cabe destacar que existen otras entidades financieras de menor tamaño que, a prestar el servicio de intermediación para aperturas de cuentas en el extranjero, la gestión para lograrlo se traduce en un proceso complejo y gran exigencia de requisitos.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de los productos financieros ofrecidos por los bancos venezolanos internacionales para el inicio de una relación comercial con el cliente:

Tabla 4. Cuadro Comparativo de las Características y Productos Financieros Ofrecidos por Bancos Internacionales a Clientes Venezolanos

Características	GIF	Mercantil	Bancaribe
	Global Financiera S.A.	Commerce Bank	Bancaribe Curazao Bank
Monto mínimo de apertura	1.700,00 \$ PN/ 2.000,00 \$ PJ	Cuentas corrientes: 5.000,00 \$ PN/ 6.000,00 \$ PJ; Cuentas de ahorro: 3.000,00 \$	Cuenta corriente: 10.000,00 \$ PN/ 20.000,00 \$ PJ
Antigüedad	3 meses	6 meses	6 meses
Productos	Cuentas de ahorros, DPF, tarjeta de débito	Cuentas corrientes, cuentas de ahorro, cheques	Cuentas corriente, cheque
Servicios	Transferencias, trasposos, banca electrónica	Transferencias, banca por internet	Transferencias, banca por internet
Costos/servicios	Transferencia: 86,54 \$/operación; Tarjeta de débito: 50,00 \$ anual; Banca electrónica: sin costo	Cheque: 5,00 \$/operación; Transferencias: 12,00 \$/operación	Sin información
Saldo mínimo	1.700,00 \$ PN/ 2.000,00 \$ PJ	Cuentas corrientes: 5.000,00 \$ PN/ 6.000,00 \$ PJ; Cuentas de ahorro: 3.000,00 \$	Cuenta corriente: 10.000,00 \$ PN/ 20.000,00 \$ PJ

2.- Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Debido al actual entorno legal venezolano en el cual se encuentra involucrado sector financiero para la ejecución de inversiones y la medida de Control Cambiario existente desde el año 2003 apalancado en la Ley Contra los Ilícitos Cambiarios, hace que las entidades financieras se abstengan de entrar en este mercado. Pues para ello, deberán cumplir con los requisitos expuestos por la SUDEBAN para lograr las autorizaciones de operatividad, además de mantener el cumplimiento constante de las normativas existentes en su entorno. Las instituciones financieras que previo a la medida de control de cambio mantenían este servicio a sus cliente no requirieron, la autorización mencionada, únicamente se debió realizar los ajustes correspondientes en el servicio a fin de cumplir con la normativa expuesta por el Ente gubernamental, fungiendo como intermediario entre los clientes de GIF y Global Financiera S.A, Panamá. Esta característica representa una ventaja competitiva para Global Institución Financiera.

3.- Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Los productos ofrecidos por las entidades bancarios son en su mayoría iguales, variando en características relacionadas con la paquetización de los mismos. Adicionalmente, de los productos ofrecidos por las entidades financieras, se encuentra el servicio que cada una puede dar al cliente y donde realmente se encuentra la competitividad del sector. El servicio ofrecido entre un institución financiera puede significar la diferencia entre otras del sector, debido a la facilidad existente al realizar una transacción, la simplicidad de requisitos, la rapidez de respuesta, etc. Considerando que para GIF y Global Financiera S.A., existen servicios sustitutos, más que productos, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo que permite observar los servicios que representan actual amenaza.

Tabla 5. *Servicios Sustitutos Ofrecidos por Otros Bancos*

GIF	Mercantil	Bancaribe
Global Financiera S.A.	Comerce Bank	Bancaribe Curazao Bank
Recepción de productos requeridos a través de Sucursales de GIF presentes a nivel nacional. Se realiza la apertura de cuenta con los Ejecutivos/ Promotores de las sucursales Envío de documentos a Panamá a través de las Sucursales La apertura definitiva de la cuenta depende de la recepción de todos los documentos en Panamá	Apertura de cuenta a través de banca por internet Envío de documentos físicos por parte del cliente, a través de courier específico Autogestión del cliente	Envío de documentos digitalizados por parte del cliente Contacto del cliente a través de correo electrónico

En la Tabla 5, se observa que las entidades financieras que ofrecen productos y servicios similares, cuenta con la autogestión del cliente para la disposición de cualquier producto. En el caso de Global Financiera S.A existe dependencia de las sucursales de GIF para gestionar la apertura de cuenta del cliente.

4.-Poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación fue focalizado exclusivamente en el área de estudio como es el área Servicios Internacionales y su relación con los proveedores internos (red de ventas, correspondencia interna) y proveedores externos (courrier internacional).

El proveedor externo con el cual cuenta el área Servicios Internacionales es el servicio de correspondencia internacional o courier, el cual presta servicio de envió y devolución de los documentos del cliente desde Venezuela hasta Panamá. En el mercado existe una gran variedad de empresas que ofrecen este servicio, lo cual incrementa la oferta del servicio permitiendo un alto poder de negociación del área Servicios Internacionales al contratar el servicio, seleccionando aquel que se ajuste a un mejor precio por volumen rapidez y garantía de entrega.

En cuanto al proveedor interno, existe el servicio de correspondencia interna y la red de ventas. El servicio de correspondencia interna posee tiempos controlados pero no alcanza las exigencias de los clientes externos, sin embargo el traslado de los documentos es garantizado entre las agencias y de estas, al área Servicios Internacionales. De acuerdo a lo anterior el poder de negociación es mínimo debido que sólo se cuenta con este proveedor para el traslado de los documentos de las agencias al área internacional.

La red de ventas por el contrario, muestra una fuerte debilidad relacionado con el control de la documentación enviada, pues una vez consignados por el cliente, el envío al área Servicios Internacionales para su gestión, es demorado. Cabe destacar que en la red de ventas se establecen metas de ventas en la cual se incluyen las relacionadas a Global Financiera S.A. Panamá, lo cual permite apalancar una posible negociación para impulsar la calidad en el servicio, a cambio de incentivos.

5.- Poder de negociación con los consumidores

Actualmente, la medida de control de cambio adoptada en el país, limitan la posibilidad de disponer libremente de divisas para realizar viajes, gastos en el extranjero e importación. Proporcionalmente, esto ha limitado las oportunidades para realizar viajes con fines de establecer una relación comercial en divisas con un banco extranjero. En tal sentido, contar en el país con entidades financieras que presten este servicio de intermediación representa una oportunidad. De acuerdo a lo expuesto en la primera fuerza descrita por Porter, Rivalidad con los Competidores, existen pocas entidades financieras que ofrecen este servicio al cliente, por lo que el poder de negociación del consumidor es bajo.

Global Institución Financiera presenta ventaja antes sus competidores por ofrecer mínimos montos de apertura y disponibilidad de una gran cantidad de agencias desplegadas a nivel nacional a fin de canalizar cualquier requerimiento con Global Financiera S.A., Panamá.

El análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter, permitió determinar la capacidad competitiva que GIF posee en relación al ofrecimiento de productos y

servicios financieros internacionales a clientes venezolanos. Cabe destacar que este servicio se realiza a través del área Servicios Internacionales de dicha institución financiera, quienes son los responsables de la llevar a cabo las actividades necesarias alcanzar la satisfacción del cliente durante el servicio brindado.

En tal sentido, para realizar un análisis del área Servicios Internacionales y realizar un diagnóstico objetivo de la misma, se realizó un análisis DOFA, a través del cual se obtuvo información acerca de la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitirán establecer estrategias o acciones a tomar para mejorar, mantener o fortalecer los factores internos (debilidades y formalezas) sobre los cuales se posee control y, desarrollar la capacidad y habilidad para desarrollar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco control.

Para realizar el análisis DOFA fue considerada la metodología DIADIA utilizada en la Organización objeto de estudio, donde se plantea la base de dicho análisis en la evaluación de las siete 7S de Mckinsey, a través del cual se garantizó el análisis de los factores considerados como básicos en cualquier organización, como son: **Style** (Estilo), **Shared Value** (Valores Compartidos), **Strategy** (Estrategia), **Skills** (Habilidades), **Structure** (Estructura), **Sistems** (Sistemas), **Staff** (Personal).

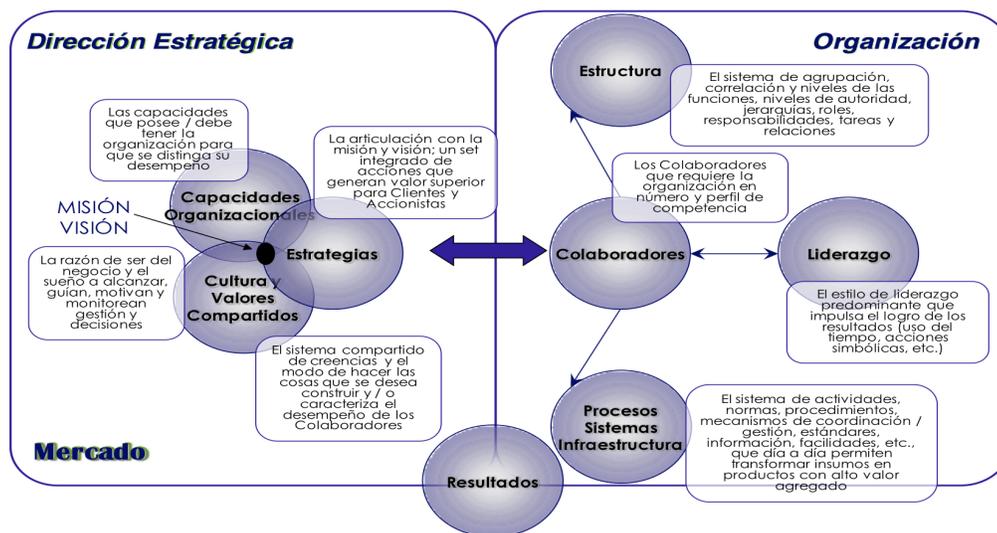


Figura 9: Las 7S de McKinsey aplicado a GIF. (Fuente: Procesos de Negocios de GIF. 2011)

Para obtener información acerca de los siete (7) factores expuestos por McKinsey, se aplicaron entrevistas estructuradas donde los mismos fueron distribuidos a través de doce (12) factores críticos definidos en la metodología DIADIA (ver Tabla 6).

Tabla 6. *Las 7S de McKinsey homologado a los Factores de GIF*

7S McKinsey	Variables Críticas en GIF
Style	Mercado
	Cultura y valores
Shared	Misión
	Visión
Strategy	Estrategia
Skills	Capacidades Organizacionales
	Competencias
Staff	Liderazgo
Systems	Procesos
	Sistemas
Structure	Estructura

Se elaboraron dos (2) modelos de entrevistas que fueron aplicadas a la muestra definida en el Capítulo II, de acuerdo a lo siguiente:

Modelo A: entrevista aplicada a Gerentes de División, coordinadores y analistas. (Ver anexo A).

Modelo B: entrevista aplicada a clientes (internos y externos) y particulares. (Ver anexo B).

Una vez realizadas las entrevistas, se realizó la tipificación de las respuestas obtenidas y posteriormente se identificaron en una matriz DOFA,

permitieron al investigador realizar un análisis interno y externo del área Servicios Internacionales, obteniéndose los siguientes resultados:

- **Mercado:** Conocer la realidad del mercado interno, sus expectativas y exigencias, para asegurar un óptimo diseño organizacional que las satisfaga en términos de: tendencias del negocio y sus expectativas, entorno y su impacto, situación actual y tendencia de la competencia.

Tabla 7. DOFA para el Factor Mercado

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Se conocen los riesgos que amenazan el negocio, pero no se identifican • Los riesgos son enfrentados con la operativa diaria • Desconocimiento de la metodología de riesgo operativo. • Desconocimiento de los riesgos del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar, educar y concientizar al personal del área en materia de riesgos. • Definir acciones continuas para controlar los riesgos. • Investigar las restricciones legales propias del negocio. • Identificar los riesgos y tomar acciones para controlarlos. 	

- **Cultura y valores compartidos:** sistema compartido de creencias.

Tabla 8. DOFA para el Factor Cultura y Valores

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades en el área se llevan a cabo de forma estructurada, debido a que es una área operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe planificación en el área. • Alto volumen de operaciones, sin un plan de acción establecido. • No existen instrucciones claras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de productos y servicios en dólares. 	

- **Misión:** La razón de ser del área, su contribución y alineación con la de la Organización
- **Visión:** la aspiración máxima que se desea alcanzar: objetivos fundamentales, ventajas competitivas, marco competitivo.

Tabla 9. *DOFA para el Factor Misión y Visión*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Captación y desarrollo de clientes. • Ofrecer productos y servicios en dólares desde Venezuela. • El servicio ofrecido no tiene costo para el cliente. • Disponibilidad de cualquier agencia para gestionar sus solicitudes y requerimientos • Disponer de la solidez de la marca GIF en el exterior • Disponer de un área que sirva de soporte a la red de ventas para la colocación de productos en Panamá. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra claramente definido la razón de ser del área Internacional. • Se desconoce la contribución del área para la organización. • No encuentra definida la misión y visión del área. • Se desconocen las ventajas competitivas del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • La visión estratégica del banco esta orientada al incremento en la venta de productos y servicios en dólares • Similitud entre los productos y servicios ofrecidos en Venezuela y en Panamá. • Disminuir los tiempos de atención. • Mejorar la calidad de servicio. • Alta demanda de productos y servicios en dólares. 	

- **Estrategias:** articulan la misión y visión, con la ejecución de actividades y procesos en la organización.

Tabla 10. *DOFA para el Factor Estrategias*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • No existen estrategias definidas en el área, por lo que no son conocidas por el área y se desconocen si están orientadas a la misión y visión de la organización. 		

- **Capacidades Organizacionales:** procesos, actividades, activos, competencias vitales que posee, o debe poseer la organización para distinguirse en su desempeño y asegurar el éxito de su visión.

Tabla 11. *DOFA para el Factor Capacidades Organizacionales*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y colaboración del personal que integra el área y conocimiento de su trabajo. • Se disponen de las herramientas fundamentales para llevar a cabo la operatividad diaria. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben reforzar las capacidades técnicas. • Los procesos y acuerdos de servicios del área no se encuentran definidos. • Personal insuficiente para la alta demanda. • Capacitación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de productos y servicios en dólares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia entre los canales de comunicación entre Venezuela y Panamá. • Ausencia de acuerdo operativos entre Venezuela y Panamá.

- **Competencias:** incluye los colaboradores que se requieren de acuerdo al perfil de competencias: conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas requeridos por los procesos de trabajo para alcanzar un desempeño superior.

Tabla 12. DOFA para el Factor Competencias

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el manejo de los productos y servicios en moneda extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia en el uso de herramientas tecnológicas. • Poco conocimiento del entorno legal, en el cual se desarrollan las transacciones internacionales. • Desconocimiento del desempeño del área. • Ausencia de perfil definido de los integrantes del área. • Capital humano insuficiente para la demanda. 		

- **Liderazgo:** estilo predominante que impulsa / debe impulsar el logro de los resultados.

Tabla 13. DOFA para el Factor Liderazgo

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone del lotus notes como mecanismo de control. • Elaboración del feedback a través de la evaluación de desempeño. • Las decisiones son tomadas en consenso con los supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de mecanismos de control de gestión del área. • Necesidad de un sistema de control de gestión para el área que permita realizar seguimiento operativo. 		

- **Procesos:** conjunto de insumos, recursos y actividades interrelacionados, ejecutados en secuencia, para transformar elementos de entrada en elementos de salida, generándose productos y/o servicios.

Tabla 14. *DOFA para el Factor Procesos*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe identificación clara de los procesos críticos. • Son conocidos los procesos críticos por los integrantes del área. • Los procesos desarrollados por el área de Internacional contribuyen con la rentabilidad del banco. • Los procesos del área se apalancan en otras áreas especializadas del banco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos críticos del área no están definidos. • Ausencia de normas, políticas y procedimientos. • Los integrantes del área han conocido los procesos solo con la operativa diaria. • No se encuentran definidos los procesos del área. • Las interacciones con las áreas involucradas en los procesos no se están delimitadas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Las interacciones entre las áreas de Venezuela y Panamá están definidas, ni delimitadas. • No están definidos los acuerdos de servicios entre Venezuela y Panamá. • Deficiencia en la comunicación entre Venezuela y Panamá. • Ausencia de alineación entre los procesos de Venezuela y Panamá.

- **Sistemas:** Políticas, normas, procedimientos, herramientas (sistemas de información, sistemas y procesos de producción), mecanismos de coordinación y control.

Tabla 15. *DOFA para el Factor Sistemas*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • No existen normas, políticas, procedimientos para asegurar la gestión del área. 		<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones legales existentes tales como: Legitimación de capitales, ley de control cambiario, políticas internas de GIF y Global Financiera S.A. Y normas establecidas por la SUDEBAN en Venezuela y en Panamá.

- **Estructura Organizacional:** situación actual de la agrupación y correlación de los departamentos y funciones.

Tabla 16. *DOFA para el Factor Estructura Organizacional*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación entre las diferentes áreas involucradas. • Adecuada distribución de funciones. • Existe comunicación y respecto entre los integrantes del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la ausencia de procesos, las actividades por roles suelen solaparse. • Ausencia de reuniones de seguimiento y control del área. • Los niveles de cargo no son los adecuados. • Se requiere de mas personal para atender la demanda. • Falta de definición de roles y responsabilidades. 		<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la comunicación entre Venezuela y Panamá. • Incremento de la demanda sin una respuesta expedita por parte de Panamá.

Posterior a la agrupación de las respuestas según las variables de la matriz DOFA, se consolidaron en una matriz única, a fin de conocer el grado de fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que posee actualmente el área Internacional.

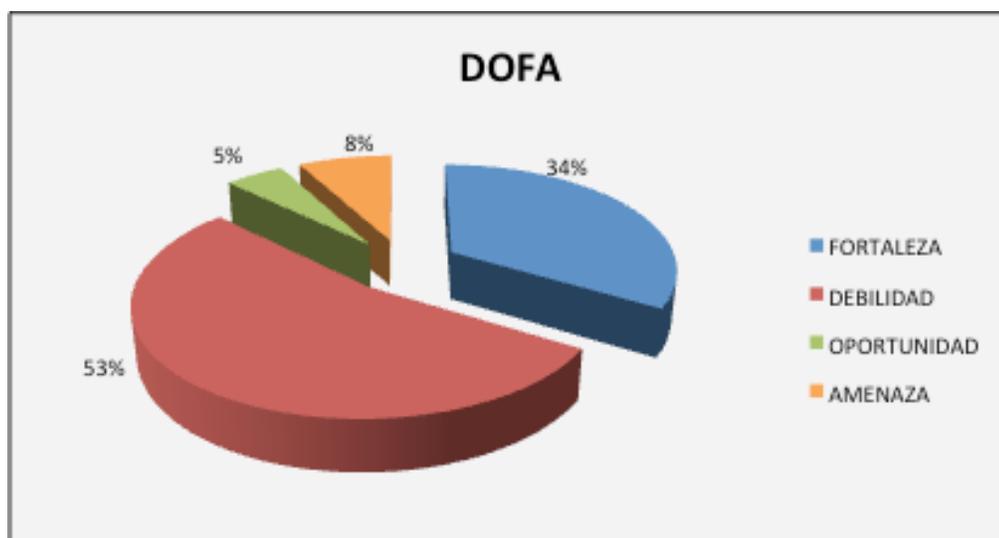


Gráfico 1: Distribución porcentual de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenaza.

De acuerdo a lo indicado en el Gráfico 1, se pudo determinar que el 53% de los elementos identificados representan debilidades que actualmente posee el área Servicios Internacionales y que puede posicionarlo en una situación desfavorable debido que existe déficit de recursos, capacitación deficiente,

actividades desarrolladas de forma inadecuada, entre otras. Sin embargo, la debilidades son consideradas factores internos de una organización, sobre los cuales se tiene el control para su posterior disminución o mitigación definitiva a corto plazo, logrando una mejora progresiva.

Las fortalezas identificadas durante el análisis DOFA, representa el 34% de los elementos expuestos. Este resultado involucra los factores positivos que internamente posee el negocio y de los cuales debe apalancarse para disminuir los elementos que representan un impacto negativo para el mismo.

Las fuerzas externas o circunstancias del entorno definidas por la matriz DOFA como son oportunidades y amenazas, representan en este estudio el 5% y 8%, respectivamente. Estos valores no son menos importantes y siempre deben estar presentes en el desarrollo del negocio. En el caso de los elementos identificados como amenaza, representan un riesgo latente que puede atentar contra la continuidad del negocio, pues afectan y ponen en peligro los objetivos planteados por el área Servicios Internacionales y a su vez, los establecidos por la organización.

Contrariamente, el 5% de las oportunidades aquí expuestas deben ser aprovechadas para alcanzar altos niveles de productividad, ventaja competitiva, etc.

Para realizar un análisis detallado de cada uno de los elementos que constituyen la matriz DOFA, los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas fueron agrupados por su similitud y tipificados, obteniéndose aquellos de mayor predominancia.

Inicialmente se tomaron las **debilidades** por ser más representativas en la matriz DOFA y se obtuvo que los factores de mayor influencia son:

- Planteamientos estratégicos insuficientes.
- Ausencia de normas, políticas y procedimientos.
- Falta de Reforzamiento de las capacidades internas.

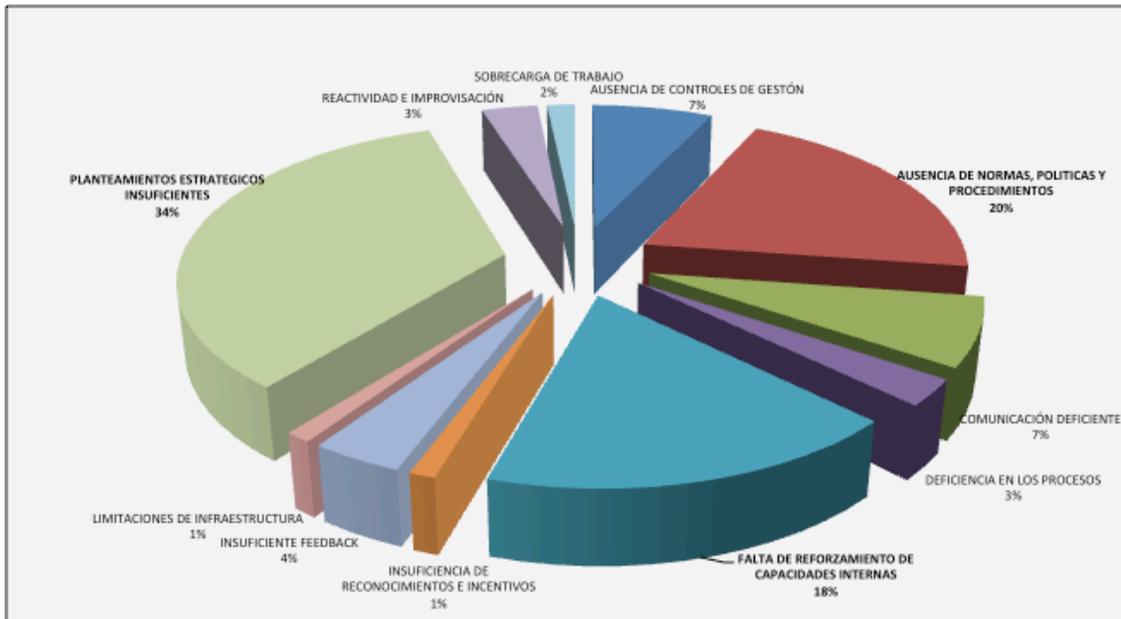


Gráfico 2: Distribución de las debilidades de Servicios Internacionales

En el Gráfico 2, se muestra que la **insuficiencia de los planteamientos estratégicos** es el elemento que predomina entre las debilidades existentes. Este elemento se refiere al desconocimiento que tienen los colaboradores del área Servicios Internacionales en relación a la razón de ser del área, los objetivos estratégicos y la influencia de estos con los de la organización. Global Institución Financiera, tiene una planificación estratégica anual dentro de las cuales el área Servicios Internacionales posee objetivos que cumplir, pero estos no son difundidos a toda el área, por lo que se evidencia en las entrevistas que para los colaboradores no existe unos objetivos definidos para la unidad. Adicionalmente, no existe una planificación de las actividades, por lo que en la mayoría de los casos se llevan a cabo de manera improvisada.

Los planteamientos estratégicos constituyen la base de la organización para el logro de la visión. En tal sentido, cada una de las áreas de negocio que la constituyen debe orientar su desempeño para el logro de la misma.

La **ausencia de normas, políticas y procedimientos** fue otro elemento de mención importante en la elaboración de las entrevistas, representado por un 20

% El área Servicios Internacionales carece de normas y procedimientos definidos para el cumplimiento de sus funciones. Adicionalmente, desconocen los riesgos operativos asociados a las actividades que se ejecutan diariamente. Las responsabilidades de los colaboradores no se encuentran formalmente definidas por lo que no conocen la delimitación de sus actividades, provocando retrabajos o en su defecto, dejando de un lado la regularización de un servicio deficiente, debido al desconocimiento de la persona responsable de corregir dicha deficiencia.

La **falta de reforzamiento de las capacidades internas**, se presenta debido a que el personal de Servicios Internacionales no cuenta con un programa de capacitación constante que les permita ampliar sus habilidades para llevar a cabo el desarrollo óptimo de sus funciones. En las entrevistas se obtuvo que en muchos casos no poseen las habilidades suficientes en el manejo de las herramientas, lo cual ocasiona una sobrecarga de trabajo y falta de personal para atender la alta demanda de operaciones.

Las **fortalezas** por su parte, están representadas en mayor grado por:

- Conocimiento del trabajo.
- Disponibilidad de herramientas y recursos.

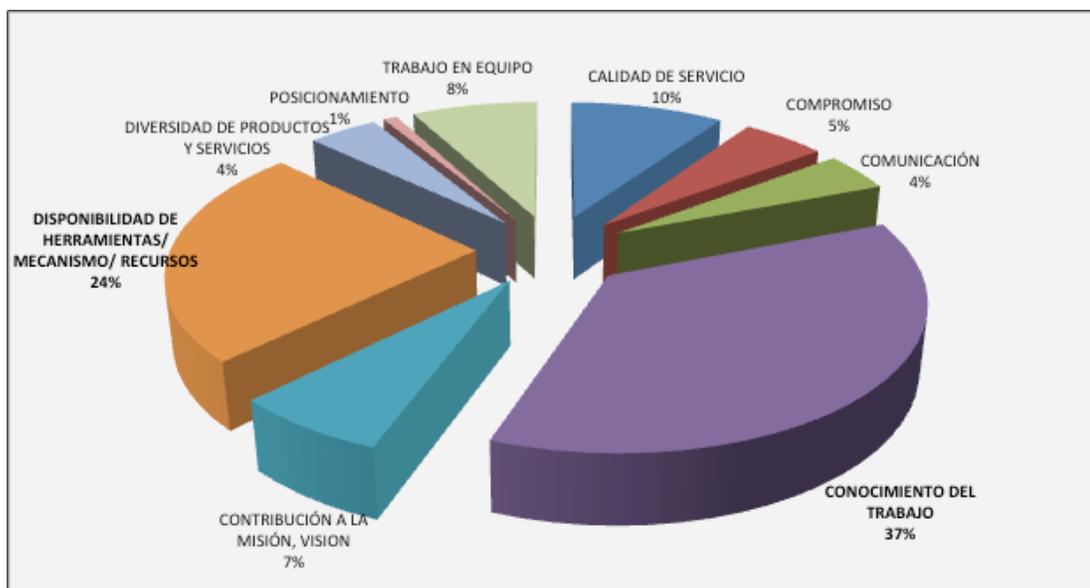


Gráfico 3: Distribución de las fortalezas de Servicios Internacionales

Ambas características son muy positivas para el área, debido que el conocimiento de las actividades, combinado con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo con excelentes para el logro de metas. Sin embargo, es de recordar que en el análisis de las debilidades del negocio, se evidenció que los colaboradores desconocen los objetivos y metas del área, por lo que su desempeño no necesariamente se encuentra alineado a las estrategias de la organización.

El **conocimiento de trabajo** se refiere al nivel de experticia que poseen los integrantes del área Servicios Internacionales en relación a las actividades que se deben desempeñar en la misma, asimismo, conocen las áreas con las cuales se relacionan internamente y los diferentes tipos de clientes distribuidos por segmentos de venta, lo cual hace que para ellos exista un trato diferenciador. Cabe destacar que a pesar del amplio conocimiento adquirido, este es aplicado bajo una diversidad de criterios debido a la falta de estandarización en los mismos.

La **disponibilidad de herramientas y recursos** para llevar a cabo las actividades también es un elemento importante con el cual cuenta el área Servicios Internacionales. Evidencia de ello, es la actual distribución

organizacional que se posee, compuesta por dos Coordinadores que concentran la supervisión de los productos y servicios que se gestionan en el área Servicios Internacionales. Sin embargo, ambas coordinaciones reportan a una alta Gerencia (Gerencia de División de Servicios Internacionales), lo cual representa una debilidad por la carga de trabajo operativa que se genera a tan alto nivel de supervisión.

Cabe destacar que debido a la debilidad existente a nivel organizacional, durante el estudio, el área de Capital Humano de GIF, realizaba un análisis organizacional con la finalidad de mitigar esta debilidad a nivel gerencial.

En relación a la infraestructura que soporta el área, se considera que es la adecuada para el cumplimiento de sus funciones.

Las **amenazas** del área Servicios Internacionales están fuertemente marcadas por:

- Insatisfacción del cliente
- Falta de alineación con Global Financiera S.A., Panamá.

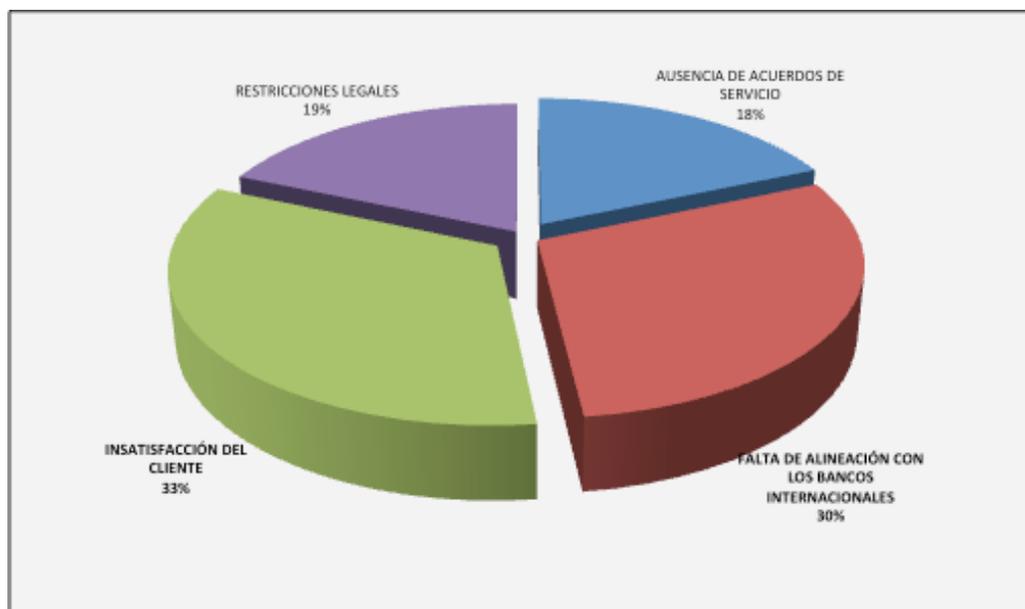


Gráfico 4: Distribución de las amenazas de Servicios Internacionales

La **insatisfacción del cliente** está caracterizada por los altos tiempos de respuestas o incumplimiento de los tiempos de respuesta ofrecidos para la entrega del producto o servicio requerido por el cliente, acompañado con la poca información suministrada al mismo, en caso de requerir respuestas acerca de sus solicitudes. La satisfacción del cliente es uno de los elementos más importante en una empresa de servicios, por lo que no contar con ello representa una amenaza importante ante los competidores. En el caso de GIF, la fidelidad del cliente ha generado un descuido por parte de la organización en la calidad del servicio, debido que a pesar de las fallas, los clientes mantienen su preferencia por la facilidad de gestión internacional, sin requerir viajar.

La **falta de alineación con Global Financiera S.A., Panamá** es debido a la ausencia de estándares y formalización de los procesos existentes, es decir, mientras desde el área Servicios Internacionales se generaban los insumos para dar continuidad al servicio en Global Financiera S.A., esta última por su parte, no realizaba las gestiones de forma adecuada, bien por requerir requisitos diferentes para cada caso o, por no suministrar la información adecuada y confiable acerca de cualquier requerimiento del cliente desde Venezuela. Esto también debido a la ausencia de acuerdos de funcionamiento.

Finalmente, como factor externo positivo, se encuentran las **oportunidades** de las cuales debe apalancarse el área Internacional:

- Conocimiento de la visión de la organización.
- Disposición de las áreas especializadas.
- Alta demanda de productos y servicios.

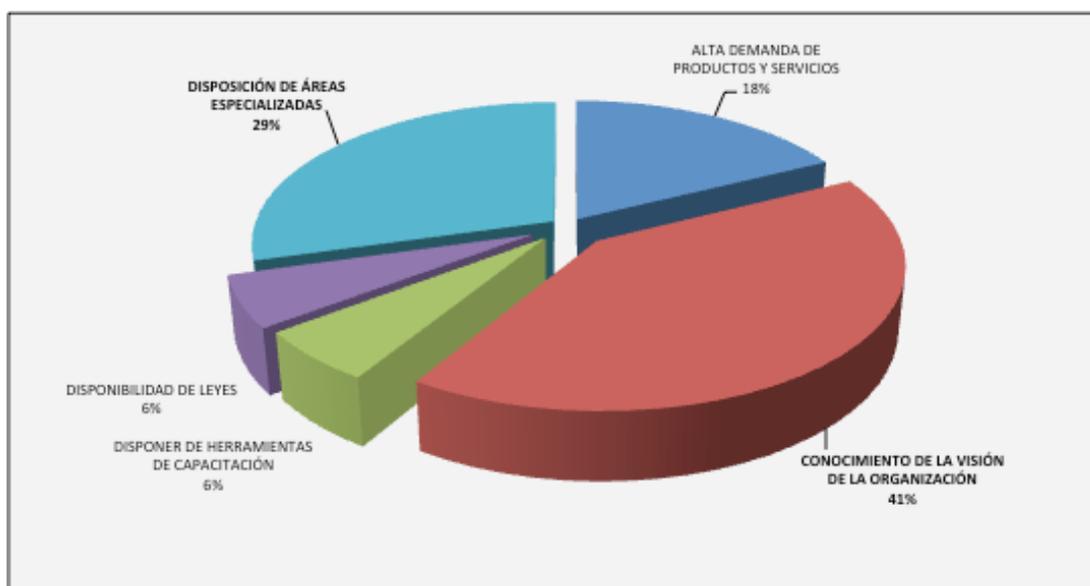


Gráfico 5: Distribución de las oportunidades de Servicios Internacionales.

El conocimiento de la visión de la organización es un elemento importante que el área Servicios Internacionales manifiesta conocer, lo cual es positivo debido que, a pesar de desconocer la influencia de su desempeño en la misma, conocen hasta donde desea llegar la organización en un futuro.

La **disposición de las áreas especializadas** que se relacionan con el área Servicios Internacionales es muy importante para la atención de los requerimientos de los clientes internos y externos. Entre las áreas especializadas se puede mencionar la Banca Especializada, lo cual está constituida por una cartera de clientes jurídicos a quienes se ofrecen productos y servicios que pueden variar de acuerdo a sus necesidades. Por otro lado se encuentra la Tesorería, áreas Operativas, entre otras, con la cual se apoya el área Servicios Internacionales para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las medidas de control de cambio y el nivel económico presenta en el país ha generado **alta demanda de productos y servicios** lo cual ha representado una oportunidad de negocio para GIF, pues cuenta con una cartera significativa de clientes potenciales a los que le ha sido ofrecido productos y servicios, ocasionando crecimiento internacional.

Una vez identificadas las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del área de Servicios internacionales es necesario establecer las estrategias a seguir. Para ello se consideraron los tipos de estrategias resultado del análisis DOFA. En el establecimiento de estrategias se trata de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Igualmente, se busca el desarrollo de estrategias defensivas orientadas a contrarrestar las debilidades y evitar las amenazas del entorno. En la Tabla 16 se exponen las estrategias formuladas para el área de servicios internacionales que constituirán los pilares fundamentales, conjuntamente con el Mapa Estratégico de GIF, para el establecimiento de los objetivos.

Tabla 17. *Estrategias del Área de Servicios Internacionales de GIF*

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO Incrementar la cartera de clientes a través de la atención oportuna de la demanda de productos y servicios, apalancado en un equipo con alto conocimiento del negocio.	Estrategias DO Potenciar las capacidades internas a fin de garantizar la atención eficaz y oportuna de nuestros cliente
Amenazas	Estrategias FA Superar las expectativas de los clientes, basados en el compromiso del personal en ofrecer un alto nivel de calidad.	Estrategias DA Garantizar la continuidad del negocio a través del establecimiento de acuerdos de servicios internacional, que permitan normar los lineamientos a seguir para la atención del negocio.

El análisis DOFA permitió identificar las potencialidades y los factores débiles del área Servicios Internacionales, con la finalidad de establecer un punto de partida más visible. Adicionalmente, para impartir las estrategias planteadas, es importante realizar un análisis de las debilidades presentadas, que permita identificar las causas que pudieran estar generando una deficiencia operativa en el área objeto de estudio. En tal sentido, se llevó a cabo un análisis detallado de las debilidades utilizando el diagrama de Ishikawa.

El análisis causa-efecto o Ishikawa fue utilizado con la finalidad identificar las causas que pudieran estar originando el problema existente en el área Servicios Internacionales. Para ello, el investigador se concentró en analizar las

causas que sobresalieron en las Debilidades y Amenazas identificadas en la matriz DOFA realizada previamente.

Considerando que el problema principal del área Servicios Internacionales es la deficiencia actual de su operatividad, se decidió considerar las siguientes causas internas y externas que pudieran estar generando este efecto: planteamientos estratégicos, capacidades internas, procesos y tecnología, relación con banco internacional, entorno legal y servicio al cliente.

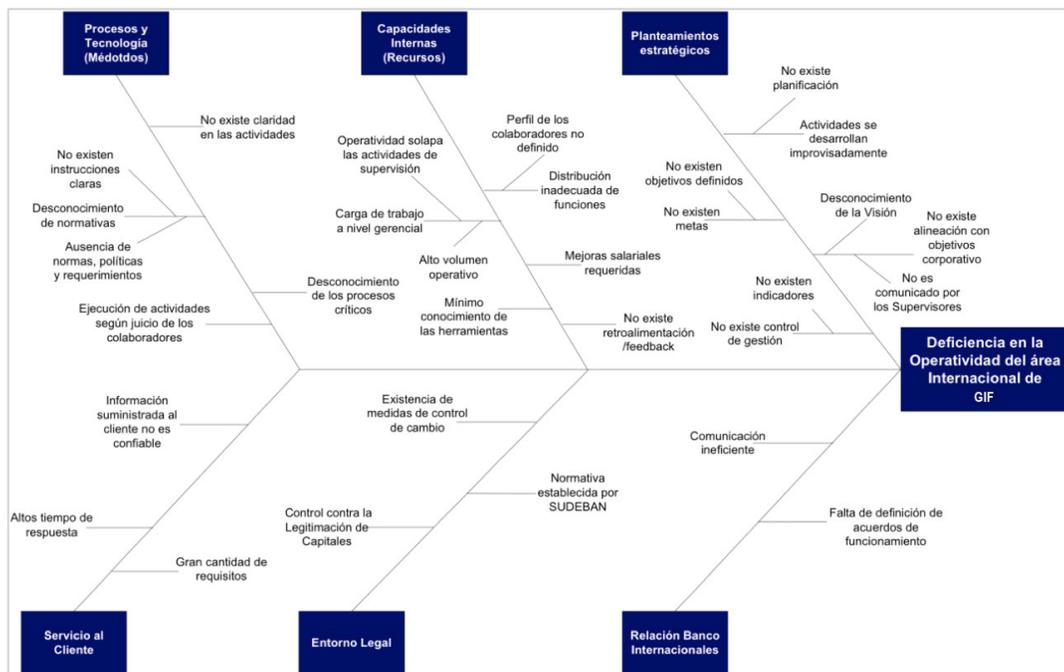


Figura 10: Diagrama cauda-efecto o Ishikawa.

De acuerdo a la *Figura 10*, a continuación se describen las principales causas identificadas en el análisis:

Planteamientos estratégicos: se analizó la relación del área con los planteamientos estratégicos de GIF, identificándose el desconocimiento, por parte de los colaboradores, de los objetivos corporativos de la organización el cual se encuentra reflejado en su visión estratégica. Entre otras causas origen asociadas a los planteamientos estratégicos se encuentra la ausencia de control de gestión, que se evidencia debido que no cuentan con indicadores que les permita conocer

el desempeño operativo del área, así como el alcance de metas para lograr los objetivos del área.

Capacidades Internas: El análisis de las capacidades internas está asociado a los recursos o capital humano que conforman el área internacional. Actualmente el área internacional presenta una gran carga de trabajo generada por el gran volumen de operaciones que diariamente son procesadas y que obliga a los niveles de supervisión a cubrir responsabilidades operativas adicionales. Adicionalmente, los colaboradores del área poseen sólo el conocimiento mínimo de las herramientas de trabajo lo cual dificulta en muchas oportunidades el desempeño fluido de sus responsabilidades operativas. La ausencia de feedback o retroalimentación entre el supervisor y sus colaboradores, es otro elemento causante de la falta de capacidades interna, pues no se considera la posibilidad de incorporar de forma regular esta actividad.

Procesos: La ausencia de procedimiento, normas y políticas es la razón más significativa de la deficiencia en la ejecución de los procesos, sin estos elementos los supervisores no dictan instrucciones claras a sus colaboradores y por ello se origina el desconocimiento de las responsabilidades y actividades asociadas al puesto de trabajo. Asimismo, los colaboradores ejecutan las actividades según juicio individual, requiriendo la unificación de criterios en la resolución de problemas asociados a la operatividad.

Servicio al Cliente: Considerando las bases teóricas expuestas en el Capítulo II, donde se definió que el servicio al cliente viene dado por un conjunto de actividades que ofrece un proveedor con el fin que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure el uso correcto del mismo. Sin embargo, el análisis realizado evidencia que la causas principales asociadas al servicio al cliente se encuentran los altos tiempos de respuesta lo cual genera un espera por parte del cliente externo e interno, información suministrada poco confiable debido a la variedad de criterios que internamente se encuentran en el área internacional por parte de los colaboradores y la gran cantidad de requisitos que se exigen al cliente al momento de solicitar el servicio de la institución financiera internacional. De acuerdo a lo indicado se puede

concluir que el área Servicios Internacionales aparenta no contar con los atributos para brindar un buen servicio, enmarcado en los requerimientos mínimos esperados por el cliente.

Entorno Legal: Las condiciones económicas del país en relación a la normativa que envuelve al entorno financiero, hace que las inversiones que se realicen de forma limitada. Adicionalmente, en el país existen medidas de control cambiario, establecido hace más de ocho (8) años, que apalancado en la normativa expuesta en la Ley de Control de los ilícitos Cambiarios, controla cualquier operación realizada con moneda extranjera a través de las entidades financieras existentes en el país. Desde el punto de vista mundial, existen normativas que previenen la posibilidad de involucrar a las entidades financieras en la ejecución de actividades sospechosas. Estas normativas requieren el cumplimiento de requisitos por parte del personal bancario que debe ser llevado a cabo previo a cualquier operación financiera que un determinado cliente requiera realizar en la institución, aplicando la política “Conozca a su Cliente”, permitiendo principalmente de la **procedencia** de los fondos utilizados con la intención de evitar relaciones comerciales con personas involucradas en delitos de lavado de activos, terrorismo, corrupción gubernamental y delitos relacionados con drogas. En este sentido, el entorno legal en el cual se están llevando a cabo las operaciones financieras debe siempre ser considerado como un riesgo latente que siempre existe y debe ser controlado.

Relación con Banco Internacionales: Actualmente el área internacional interactúa contantemente con Global Financiera S.A. Panamá, pues son intermediarios y constituyen un eslabón importante en el desarrollo operativo de las actividades asociadas a los diferentes productos por Panamá a los clientes venezolanos. Sin embargo, para que el proceso se realice de forma fluida debe existir la alineación entre las actividades que se realizan entre ambos países. La ausencia de acuerdo de servicio o funcionamiento entre ambos dificulta las posibilidades de alineación, lo cual trae como consecuencia retrabajos operativos y altos tiempos de respuesta afectando a su vez el servicio al cliente. El establecimiento de acuerdos de servicio, debe estar apalancado en los

mecanismos de comunicación adecuada, que debe estar existente entre todos los involucrados en la cadena de valor del proceso

De acuerdo a lo expresado en el análisis Ishikawa se puede concluir que cada una de las causas analizadas influye, en mayor o menor grado, en la operatividad del área Servicios Internacionales. Sin embargo, para disminuir la influencia de las mismas en el área, se debe considerar inicialmente, el establecimiento de objetivos alineados al mapa estratégico de la organización, así como los indicadores y metas que le permitan el logro de los mismos, basado en una planificación, seguimiento continuo por parte de los supervisores y la interacción con los colaboradores a fin de lograr que los mismos sean involucrados y sean parte importante del desempeño del área. Partiendo del establecimiento de los objetivos a partir del mapa estratégico y la visión de la organización, se puede realizar la revisión de los procesos y la cadena de valor del área. Con ello se podrá identificar aquellos procesos críticos, que afecten directamente al cliente, que ameriten mayor atención y de los cuales se debe esperar el desempeño eficiente. De lograrlo, se garantizaría el servicio que el cliente interno espera del área Servicios Internacionales y que el cliente externo espera de GIF y Global Financiera S.A.

La siguiente causa a abordar es la **capacidad interna**, específicamente la capacidad operativa en relación a la cantidad de recursos existente en el área. Cabe destacar que actualmente el área Servicios Internacionales está siendo revisada por el área de Capital Humano con la finalidad de mitigar esta causa, enfocado al actual Modelo Corporativo de Negocio que se lleva a cabo que involucra la revisión de las capacidades de cada una de las áreas que conforman la organización.

Finalmente, cada una de las **causa** debe ser atacada considerando el marco legal que envuelve el entorno financiero con la finalidad de mitigar riesgos.

Las herramientas utilizadas para diagnosticar la situación actual del área Servicios Internacionales, han permitido conocer principalmente las oportunidades de mejora del área Servicios Internacionales. Cada una de ellas ha evidenciado principalmente el desconocimiento de objetivos, así como la inexistencia de

indicadores de gestión y metas que permitan, no sólo a velar por el cumplimiento de dichos objetivos, sino el conocimiento del desempeño operativo de la misma.

Cabe destacar que la visión estratégica definida por GIF durante el 2011 establece **“Duplicar al 2014 el valor económico de la corporación a través del desarrollo de operaciones internacionales, el liderazgo de los medios de pago y la bancarización masiva, apoyada en productos y modelos de negocio tecnológicamente innovadores”**.

De acuerdo a lo planteado a través de la visión estratégica establecida por GIF, se puede observar claramente que la intervención del área Servicios Internacionales para el logro del planteamiento es fundamental. Se puede decir que el negocio internacional constituye un factor clave, el cual es considerado crítico para la Organización a largo plazo, debido a que contribuye a mantener y aumentar la ventaja competitiva en el mercado financiero. La poca claridad y desconocimiento de la visión estratégica expuesta anteriormente, unido al desconocimiento de los objetivos del área Servicios Internacionales por parte de los colaboradores y la ausencia de indicadores que permitan conocer progresivamente el curso de los mismos, dificultaría el éxito planteado.

Para lograr la alineación del área de Servicios Internacionales con la visión estratégica de la organización, se deberán establecer los objetivos del área alineados a su vez, con el mapa estratégico de GIF (Figura 11) y apalancado en las estrategias que se originaron durante el análisis DOFA de la unidad (Tabla 17).

Objetivos del área Servicios Internacionales

Para el establecimiento de los objetivos del área Servicios Internacionales fue necesario conocer y analizar el mapa estratégico de GIF establecido en Comité Directivo dentro del marco de la definición estratégica que se realiza periódicamente cada tres (3) años, expuesto en la Figura 11.

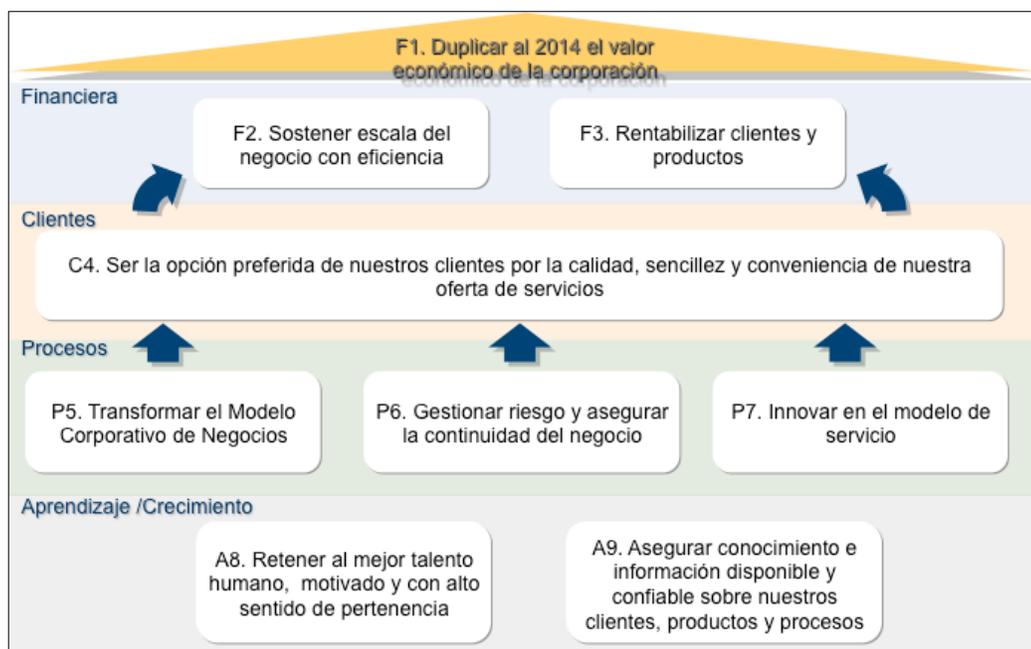


Figura 11: Mapa Estratégico de GIF. (Fuente: Vicepresidencia de Planificación Estratégica de GIF)

Los objetivos del área Servicios Internacionales fueron definidos a través de mesas de trabajo realizadas con los Supervisores responsable del negocio. Durante el levantamiento se pudo identificar que los objetivos se encuentran implícitos en la operativa de la unidad, es decir, los Supervisores son conscientes que deben: mantener un nivel de eficiencia operativo apoyado en la rentabilidad, mitigar los riesgos implícitos en cada una de las actividades realizadas, generar satisfacción al cliente, entre otros. Sin embargo, los mismos no se encuentran formalmente definidos y por ende, no son divulgados al resto de los colaboradores que conforman el área. Adicionalmente, estas intenciones operativas son consideradas parte de las funciones del área por no presentarse estructuradas apalancado en un indicador que permita reportar el desempeño ante los niveles Directivos de la Organización.

Considerando lo anterior expuesto, se extrajo la información necesaria para estructurar formalmente los objetivos del área Servicios Internacionales (Tabla 18. *Objetivos Específicos del Área de Servicios Internacionales de GIF*) por cada una

de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Organización garantizando la relación los establecidos por cada perspectiva, obteniéndose lo siguiente:

Perspectiva Financiera

Considerando los objetivos corporativos definidos para la perspectiva financiera, se estableció:

- **F2: Sostener escala del negocio con eficiencia**

Se establecieron tres (3) objetivos en el área de Servicios Internacionales como son:

Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US\$: asociado a la captura de clientes a través de la venta de productos como cuentas de ahorro y certificados de depósitos. Asimismo, este objetivo esta asociado al crecimiento del pasivo de clientes existentes, apalancado en la venta de productos de interés.

Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional: debido que este objetivo se encuentra asociado a una perspectiva financiera, para el área de Servicios Internacionales, el objetivo se encuentra relacionado con la ejecución eficiente del presupuesto asignado.

- **F3: Rentabilizar clientes y productos:**

Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en los Bancos Internacionales: esta asociado: el incremento de los cliente venezolanos permite la venta de los productos ofrecidos por Global Internacional S.A. A su vez, alcanzar este objetivo, permitirá lograr directamente las metas establecidas para los objetivos descritos anteriormente.

Perspectiva de Cliente

GIF en la perspectiva de cliente, establece un único objetivo de gran valor:

- **C4: Ser la opción preferida de nuestros clientes por la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de productos y servicios**

De acuerdo al objetivo corporativo expuesto, se estableció para el área de Servicios Internacionales

Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de Calidad, Sencillez y Conveniencia: este objetivo está relacionado con la satisfacción al cliente bajo la consideración de los siguientes atributos: excelencia en el trato, tiempo de respuesta, rapidez y confiabilidad en la operación, cumplimiento de promesas, calidad de servicio Pos-Venta. Este objetivo presenta relación causa-efecto sobre los objetivos descritos anteriormente, pues lograr la satisfacción al cliente permitirá mantener la fidelidad de los clientes existentes y a su vez, permitirá la captura de nuevos clientes en busca de un buen servicio con los requerimientos y productos requeridos, apoyando así al desarrollo de la rentabilidad de la organización.

Perspectiva Procesos

Los objetivos corporativos definidos por GIF para esta perspectiva consta de:

- **P5: Transformar el modelo de negocio corporativo**

Este objetivo se asoció a *Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente de Global Financiera S.A. en Venezuela:* este objetivo está referido al cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida para cada producto o servicio. Para ello, se deberán enfocar los esfuerzos en lograr el desempeño efectivos de los procesos críticos que se ejecutan en el área de Servicios Internacionales.

- **P6: Asegurar la continuidad del negocio**

Se propone *Garantizar la calidad del expediente del cliente Venezolano.* El expediente del cliente es el insumo principal para la gestión requerida por la solicitud de cualquier producto o servicio. Cualquier irregularidad en el mismo, involucra mayores tiempo de espera al cliente, retrabajos operativos de todos los involucrados en los procesos y por supuesto, molestias al cliente. En tal

sentido, garantizar el logro de este objetivo conlleva a impulsar la satisfacción del cliente, objetivo definido en la perspectiva de cliente.

- **P7: Innovar en el modelo de servicio**

Lograr la implantación de las iniciativas propuestas para la optimización del modelo de servicio. Este objetivo persigue simplemente, impulsar el logro de iniciativas que permitan mejorar los procesos que se desarrollan para la atención de clientes.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

De acuerdo a los objetivos corporativos para esta perspectiva, para el área de Servicios Internacionales se propusieron los siguientes:

- **A8: Retener el mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia.**

Asegurar ser la opción preferida de relación personal. Para el área de Servicios Internacionales es muy importante contar con un personal a gusto con sus responsabilidades laborales, por esta razón es importante evaluar constantemente a través de feed back y evaluaciones de clima organizacional este objetivo.

- **A9: Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos**

Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan para los Bancos Internacionales. La ejecución efectiva de los procesos no constituye el único factor para lograr la satisfacción del cliente, también es importante contar con el personal capacitado y con el conocimiento adecuado, que suministre la información y el apoyo requerido al cliente cuando así sea solicitado.

Garantizar la disponibilidad del sistema de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando

indicadores propios al negocio: Con este objetivo se presente disponer contantemente de la información actualizada de los clientes venezolanos en relación a los productos de los cuales dispone y fin de permitir una gestión efectiva de los mismos.

Tabla 18. *Objetivos Específicos del Área de Servicios Internacionales de GIF*

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Específico
Financiera	F2 - Sostener escala del Negocio con eficiencia	Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US\$
		Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional
	F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en GIF
Cliente	C4 -Ser la opción preferida de nuestros clientes por la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de productos y servicios	Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de Calidad, Sencillez y Conveniencia
Proceso	P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios	Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Global Financiera S.A.
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Global Financiera S.A.
	P7 - Innovar en el modelo de servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas
Aprendizaje y Crecimiento	A8 - Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia	Asegurar ser la opción preferida de relación personal
	A9 - Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos	Garantizar la disponibilidad del sistema de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando indicadores propios al negocio Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan para los Bancos Internacionales

Caracterización de Procesos de Servicios Internacionales

Para realizar el análisis de los procesos de Servicios Internacionales área internacional, se consideró uno de los Principios de Gestión de Calidad que implica los mayores cambios respecto a la clásica configuración de los sistemas de aseguramiento de la calidad, es el principio de “Gestión basada en procesos”. Este principio sostiene que “el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. De acuerdo lo establecido en la norma ISO 9000 un proceso es “***un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados***”. Considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas resultado que son importantes para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados.

Los procesos de Servicios Internacionales fueron identificados partiendo de la caracterización de los mismos, con la finalidad de conocer los Proveedores, Insumos necesarios, Clientes y Productos, los cuales son requeridos para llevar a cabo los Procesos Medulares del área, los cuales están relacionados con los Procesos Estratégicos y deben ser llevado apoyándose en los Procesos de Soporte.

Los principales **Proveedores** del área son aquellos de los cuales el área recibe los insumos necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades como son: clientes internos definidos por el área internas con las cuales se relaciona, clientes externos o clientes de Global Financiera S.A., DHL quién funge como el responsable de la correspondencia externa que es enviada y recibida desde Global Financiera S.A., el área Correspondencia quienes son responsable de realizar el traslado de la correspondencia interna entre las diferentes sucursales de GIF y el área de Servicios Internacionales y por supuesto, Global Financiera S.A. quién es el principal proveedores del área debido que de ella depende gran parte del servicio dado al cliente, debido que son los responsable de dar una respuesta oportuna a los requerimientos del cliente suministrados por el área de Servicios Internacionales.

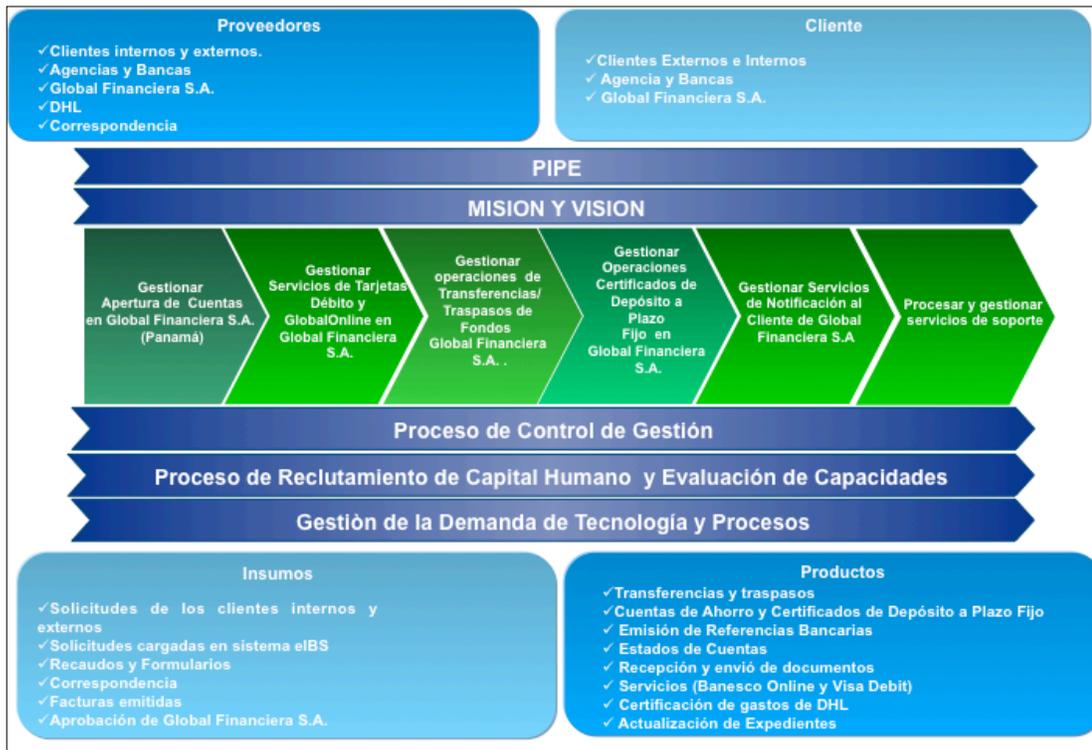


Figura 12: Mapa de Procesos del área de Servicios Internacionales

Los proveedores descritos anteriormente, con los que suministrarán los **Insumos** necesarios para llevar a cabo un proceso, son las entradas que activarán las primeras actividades de los mismos. Los insumos, están constituidos por las solicitudes o requerimientos de las área internas o clientes internos, así como de los clientes de Global Financiera S.A., las solicitudes cargadas por el sistema e-IBS, pues de ellos depende que el área de Servicios Internacionales inicie su gestión ante Global Financiera S.A., recaudos y formularios que deben consignar los clientes externos para dar continuidad a sus solicitudes demandadas por los clientes. Entre otros insumos identificados en la caracterización de los procesos se encuentran las facturas emitidas por cancelación de los servicios de los proveedores y las aprobaciones de Global Financiera S.A. dadas a las operaciones canalizadas a través de Servicios Internacionales.

En relación a los **Clientes**, el área de servicios Internacionales cuenta con clientes internos o áreas de la Organización con quienes se relaciona u y clientes

externo correspondientes a los clientes de Global Financiera S.A. Las Agencias y Bancas de GIF, también constituye la gama de clientes de Servicios Internacionales, pues es a través de estos que se suministra respuesta al cliente externos y finalmente se encuentra Global Institución Financiera, debido que Servicios Internacionales debe suministrarle toda la información que sea necesaria del cliente a fin que realicen las gestiones correspondientes de acuerdo a los requerimientos de éste.

El área de Servicios Internacionales es parte medular de procesos que se llevan a cabo lleva, para lograr la entrega de **Productos y Servicios** a los clientes de Global Financiera S.A. en Venezuela, tales como: cuentas de ahorros, certificados de depósitos a plazo, referencias bancarias, estados de cuenta, tarjeta de débito, los cuales traen consigo servicios de transferencias, traspasos, mantenimiento de cuentas, mantenimiento de certificados de depósitos y servicios de internet banking. Existen otros productos generados por el área de Servicios Internacionales, que constituyen la gestión interna del área como son el control de la correspondencia enviada y recibida, certificación de gastos de courier y actualización de expedientes del cliente.

El desarrollo de los procesos del área de Servicios Internacionales deben llevarse a cabo manteniendo el foco del plan estratégico de la organización, por ello, su desempeño y metas deben siempre estar alineados a la Visión, Misión y a lo definido en el Programa Integral de Planificación Estratégica (PIPE). Actualmente el área de Servicios Internacionales lleva a cabo sus procesos ajenos al plan estratégico de la organización.

Asimismo, el desarrollo de los procesos de Servicios Internacionales, deberán estar apalancados en los procesos de soporte o apoyo, como son:

- **Control de gestión**, el cual no se encuentra definido y por ende, no se lleva a cabo actualmente, a través de este proceso se podrá realizar el seguimiento de la gestión del área basado en indicadores de gestión y metas previamente establecidas.
- **Reclutamiento y Evaluación de Capacidades**, los cuales son procesos que desarrolla el área de Capital Humano de GIF con la finalidad de garantizar la

disponibilidad de recursos capacitados requeridos por el área de Servicios Internacionales de acuerdo a las capacidades operativas.

- **Gestión de la demanda de Tecnología y Procesos**, desarrollados por el área de Tecnología y Procesos de GIF. Tiene como finalidad gestionar los requerimientos tecnológicos y de mejora de procesos que permitan el desempeño óptimo del área.

Los insumos, proveedores, clientes y productos son parte fundamental para el desarrollo de los procesos medulares del área de servicios Internacionales. Los procesos medulares o procesos claves, son los que se realizan para cumplir los requerimientos de los clientes, desde su determinación hasta la prestación propiamente del servicio para satisfacer sus necesidades, es decir, están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Para el área de Servicios Internacionales, los procesos medulares o claves son:

- **Gestionar Apertura de Cuentas en Global Financiera S.A. (Panamá):** Consiste en efectuar la recepción validación y seguimiento de recaudos y requisitos exigidos al cliente a través de las sucursales de GIF, los cuales son necesarias para realizar la apertura de cuentas de ahorro y mantenimiento de cuentas en Global Financiera S.A.
- **Gestionar Servicios de Tarjetas Débito y GlobalOnline en Global Financiera S.A:** Consiste en efectuar la recepción, validación, seguimiento y mantenimiento de las solicitudes de tarjeta de débito (Visa Debit) y GlobalOnline de Global Financiera S.A., recibidas a través de las sucursales de GIF, facilitando la obtención de medios de pago al cliente.
- **Gestionar Operaciones de Transferecias y Traspaso de Fondos a Global Financiera S.A.:** Efectuar la recepción, validación, seguimiento de las solicitudes de transferencias internacionales o traspasos de fondos de un mismo titular o hacia terceros en el mismo banco, para permitir a los clientes de Global Financiera S.A. la movilización de sus fondos en cuenta,

gestionando el servicio a través de la recepción de su solicitud en las sucursales de GIF.

- **Gestionar Operaciones de Certificados de Depósitos a Plazo Fijo en Global Financiera S.A.:** Efectuar la recepción, validación, seguimiento y mantenimiento de los certificados de depósitos a plazo fijo de Global Financiera S.A. que son emitidos a través de las sucursales de GIF.
- **Gestionar Servicios de Notificación al Cliente de Global Financiera S.A.:** Consiste en efectuar la recepción y seguimiento para gestionar los servicios que demandan los clientes en relación a información de los pasivos que posee con Global Financiera S.A.
- **Procesar y Gestionar Servicios de Soporte de Servicios Internacionales de GIF:** Involucra la recepción, distribución y seguimiento de la documentación recibida y enviada en el área de Servicios Internacionales.

Los macro-procesos definidos son aquellos que el área de Servicios Internacionales lleva a cabo diariamente y cada uno de ellos en menos o mayor grado, constituye el empuje para el logro de los objetivos establecidos. No obstante, para garantizar el logro de los objetivos, se deben identificar aquellos procesos que se consideran crítico, pues es en ellos donde se deberán enfocar los esfuerzos de seguimiento y mejora continua.

Para la identificación de los procesos críticos del área de Servicios Internacionales, fue necesario revisar el detalle de los procesos medulares indicados en la Figura 12, los cuales fueron jerarquizadas de acuerdo a tres (3) variables escogidas, como son:

- **Demanda:** definida como la cantidad de solicitudes/requerimiento del producto o servicio que reciben el área diariamente.
- **Cliente:** impacto que genere en el usuario/cliente el desempeño del proceso.
- **Tiempo:** impacto de acuerdo a la duración de las actividades del proceso en el área de Servicios Internacionales

Para cada variable indicada, se definió un valor que van desde uno (1), para indicar el menor impacto sobre el procesos de las variables indicadas, hasta tres (3) para indicar un impacto alto sobre el mismo (ver Tabla 19).

Tabla 19. *Escala de Valoración*

Escala	Valor
1	Bajo
2	Medio
3	Alta

Para completar la jerarquización de los procesos, se realizó la ponderación de cada una de las variables definidas anteriormente, según lo mostrado en la Tabla 20.

Tabla 20. *Variables Definidas para la Valoración de los Procesos*

Variable	Ponderación
Demanda	0.4
Cliente	0.4
Tiempo	0.2

Realizada la jerarquización de los procesos del área de Servicios Internacionales, se obtuvo como resultado la valoración de acuerdo a la Tabla 21.

Tabla 21. *Procesos del Área de Servicios Internacionales Organizados Según Nivel de Criticidad*

Procesos	Nivel de Criticidad
Solicitud de GlobalOnline	3
Reparos de Apertura de Cuentas de Ahorro	3
Solicitud de Apertura de Cuenta de Ahorro	3
Reparos de transferencia	2.8
Apertra de Certificados de Depósitos	2.8
Control de Correspondencia Recibidas y Enviadas	2.8
Solicitud de Tarjeta de Débito	2.6
Mantenimiento de Cuentas de ahorro	2.6
Transferencias	2.4
Reparos GlobalOnline	2.4
Mantenimiento de Certificados de Depósitos	2.4
Reposición de Usuarios GlobalOnline	1.8
Actualización de Expedientes	1.8
Reparos de Certificados de Depósitos	1.8
Trasposos	1.4
Solicitud de Referencias Bancarias	1.4
Solicitud de Estados de Cuenta	1.4

Como producto de la caracterización de los procesos se identificó que un total de diecisiete (17) procesos operativos se llevan a cabo en el área de Servicios Internacionales, de los cuales el 65% de los mismos son considerados críticos debido a su alto volumen operativo y el impacto que representan para el cliente.

Rescatando los objetivos expuesto anteriormente en la Tabla 17 y conociendo los procesos que se ejecutan en el área y su correspondiente criticidad, se puede identificar la relación existente de los mismos con los objetivos específicos de área y a su vez, con los objetivos Corporativos de GIF.

Desde la Perspectiva Financiera, se propusieron tres (3) objetivos específicos para el área de Servicios Internacionales: *Contribuir a la captación y retención del pasivo rentable en dólares (US\$), contribuir al mejoramiento de la eficiencia operacional e incrementar el número de clientes venezolanos en Global Financiera S.A.* Cada uno de estos objetivos están relacionados con gran parte de los procesos críticos identificados, principalmente con las aperturas de cuentas de ahorro y certificados de depósitos, pues es a partir de ello que se logra establecer una relación comercial con el cliente.

Tabla 22. *Procesos del Área de Servicios Internacionales Relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva Financiera*

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Específico	Procesos
Financiera	F2 - Sostener escala del Negocio con eficiencia	Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US\$	poertura de cuentas corrientes, apertura de certificados de depósitos, mantenimiento de cuentasde ahorro, reparos de cuentas de ahorro
		Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional	Apertura de cuentas de ahorro, aperturas de certificados de depósitos, solicitud de tarjetas de débito, solicitud de GlobalOnline, transferencias y traspasos
	F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en GIF	Apertura de cuentas

Considerando la Perspectiva de Cliente, se propone *Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de calidad, sencillez y conveniencia*. En tal sentido, se deberá hacer foco en cuantificar la mejora continua de los procesos críticos en relación a los atributos indicados de mayor impacto al cliente, como son: apertura de cuentas de ahorro, apertura de certificados de depósitos y solicitud de GlobalOnline.

El logro de estos objetivos está directamente relacionado con los establecidos en la perspectiva financiera, pues lograr la eficiencia operacional de los procesos apalancados en los atributos de calidad, sencillez y conveniencia, generará la demanda por parte de los clientes venezolanos, permitiendo la captura de nuevos clientes y consolidando la relación con los clientes existentes.

Tabla 23. *Procesos del Área de Servicios Internacionales Relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva Cliente*

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Específico	Procesos
Cliente	C4 -Ser la opción preferida de nuestros clientes por la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de productos y servicios	Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de Calidad, Sencillez y Conveniencia	Apertura de cuentas de ahorro, apertura de certificados de depósitos, solicitud de GlobalOnline, solicitud de tarjetas de débito.

Los objetivos específicos propuesto para el área de Servicios Internacionales en relación a la Perspectiva de Procesos, serán la base para el logro de los objetivos propuestos en la perspectiva de cliente, pues con la intervención de los procesos críticos indicados en la Tabla 24, considerando la efectividad de los mismos, buscando la sencillez y calidad en su ejecución, permitirá alcanzar la satisfacción del cliente, lo cual se traduce en mayor rentabilidad.

Desde el punto de vista de la perspectiva de procesos se propuso para el área de Servicios Internacionales tres (3) objetivos explícitos como son: *Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela*, relacionado principalmente con los procesos de apertura de cuenta de ahorro, apertura de certificados de depósitos y solicitudes del servicio GlobalOnline y Tarjeta de Débito, pues estos procesos constituye el etapa inicial de una relación comercial con el cliente. El siguiente objetivo es *Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Global Financiera S.A.* Este objetivo específico esta relacionado con mantener bajo control del área todos los factores que pudieran atentar contra la continuidad del servicio prestado al cliente. Para ello, es necesario mantener disponible el insumo principal de la operatividad diaria como es el expediente del cliente, el cual se relaciona con los procesos de Actualización de expedientes del cliente y Control de la correspondencia enviada y recibida internamente en Servicios Internacionales y de forma externa en Global Financiera S.A.

Tabla 24. *Procesos del Área de Servicios Internacionales Relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva Procesos*

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Específico	Procesos
Proceso	P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios	Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Global Financiera S.A.	Apertura de cuentas de ahorro, apertura de certificados de depósitos, solicitud de GlobalOnline, solicitud de tarjeta de débito, transferencias y traspas, reparos de cuentas de ahorro
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Global Financiera S.A.	Control de correspondencia enviada y recibida, proceso de actualización de expedientes
	P7 - Innovar en el modelo de servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas	Apertura de cuentas de ahorro, apertura de Certificados de depósitos, solicitud de GlobalOnline

Finalmente, como último objetivo propuesto para el área de Servicios Internacionales en relación a la perspectiva de procesos, se encuentra *Implantar iniciativas que permitan cambiar el modelo de atención*. Para el logro de este objetivo, se deben concentrar los esfuerzos en el análisis del proceso de apertura de cuenta, el cual comparado con la competencia (Análisis de 5 Fuerzas de Porter), requiere de mayor autogestión del cliente y menor intervención de áreas en todo su proceso de ejecución.

Los objetivos específicos propuestos para el área de Servicios Internacionales relacionados con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, no se encuentran directamente relacionados con procesos operativos críticos del área, pero sí se relacionan con los procesos administrativos que se llevan a cabo en la misma, de su atención dependerá el logro de los objetivos propuestos para el área de Servicios Internacionales debido que estos objetivo están enfocados hacia el capital humano que opera en el área y que constituyen una pieza fundamental en el funcionamiento del negocio.

Tabla 25. *Procesos del Área de Servicios Internacionales Relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Especifico	Procesos
Aprendizaje y Crecimiento	A8 - Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia	Asegurar ser la opción preferida de relación personal	Evaluación continua de personal y feedback
	A9 - Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos	Garantizar la disponibilidad del sistema de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando indicadores propios al negocio	Seguimiento de información gerencial de los clientes venezolanos, productos y servicios que ofrece Global Financiera S.A.
		Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan para los Bancos Internacionales	Capacitación especializada de productos y servicios internacionales

Garantizar el conocimiento de los productos y servicios que ofrece Global Financiera S.A. a los clientes venezolanos a través de capacitaciones al personal que opera en las diferentes Sucursales de GIF, permite *Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan para los Bancos Internacionales*. Con ello, se logra la ejecución efectiva de los procesos brindando información clara y completa al cliente en relación a sus requerimientos, percibiendo de GIF y de Global Financiera S.A., un servicio de atención adecuado.

Cabe destacar que el conocimiento del personal debe estar apalancado en las herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos de forma óptima. Es por ello, que se debe disponer de la información gerencial de los clientes, productos y servicios. Este proceso de seguimiento apoya el objetivo de *Mejora de los sistemas de información gerencial para el análisis interno y apoyo al seguimiento de las estrategias*.

En la definición de los objetivos específicos asociados a la perspectiva de aprendizaje es importante considerar la satisfacción de los colaboradores con respecto a la GIF y al trabajo desempeñado. El objetivo propuesto para el área de Servicios Internacionales fue *Garantizar que el área sea la opción preferida en relación laboral*, apalancado en evaluaciones continuas del personal que conforma el área de Servicios Internacionales, considerando retroalimentación o feedback, evaluaciones de desempeño, capacitación, incentivos y remuneración.

Indicadores del Área de Servicios Internacionales de Global Institución Financiera

Una vez realizada la definición de los objetivos del área de Servicios Internacionales e identificación de los procesos críticos con los cuales se relaciona cada uno de ellos, se procedió a realizar la definición de los indicadores para cada objetivo, los cuales se muestran en la Tabla 26. Estos objetivos fueron propuestos de acuerdo a la observación directa de cada proceso operativo, así como del análisis de los objetivos establecidos. Los indicadores fueron analizados con el líder responsable del área de Servicios Internacionales, debido a la experticia existente en el conocimiento del negocio internacional. Asimismo, se definieron en conjunto los umbrales correspondientes para cada indicador y que pueden visualizarse en el Anexo C.

Los indicadores propuestos para el seguimiento de los objetivos de Servicios Internacionales establecidos en la perspectiva financiera constan de:

1. **Objetivo** : Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US\$

Nombre del Indicador: Incremento de apertura de cuenta USD

Objetivo del Indicador: Determinar las captaciones realizadas en dólares (USD), considerando el monto inicial de depósito por apertura de nuevas cuentas de ahorro

Formula matemática:

$$IA = 100 - \frac{TA\ ma}{TA\ mp} * 100$$

2. **Objetivo** : Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional

Nombre del Indicador: Proporción de presupuesto consumido

Objetivo del Indicador: Determinar el consumo trimestral del presupuesto en relación al asignado.

Formula matemática:

$$Pc = \frac{GT}{PA} * 100$$

Cabe destacar que los umbrales definidos para este indicador varían de acuerdo a la asignación del presupuesto trimestralmente, de acuerdo a lo siguiente: para el primer y segundo trimestre el presupuesto consumido no debe superar el 20% de lo asignado, mientras que para el tercer y cuarto trimestre, el presupuesto no debe exceder de 30%.

3. **Objetivo** : Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en GIF.

Nombre del Indicador: Incremento mensual de clientes venezolanos.

Objetivo del Indicador: Cuantificar mensualmente el incremento de los clientes venezolanos en Global Financiera S.A.

Formula matemática:

$$IC = 100 - \frac{Cma}{Cmp} * 100$$

Los indicadores propuestos para el seguimiento de los objetivos de Servicios Internacionales para la perspectiva cliente externo son:

1. **Objetivo** : Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de Calidad, Sencillez y Conveniencia.

Nombre del Indicador: Nivel de satisfacción del cliente.

Objetivo del Indicador: Determinar la satisfacción del cliente en relación a los productos y servicios internacionales ofrecidos por Global Financiera S.A. y Global Institución Financiera, considerando atributos como: excelencia en el trato, tiempo de respuesta, rapidez y confiabilidad en la operación, cumplimiento de promesas, calidad de Servicio Pos-Venta.

Formula matemática:

$$IS = \frac{CS}{CE} * 100$$

Los indicadores propuestos para el seguimiento de los objetivos de Servicios Internacionales para la perspectiva procesos se muestran explícito por el proceso relacionado para cada producto o servicio. Para el primer objetivo establecido se proponen dos indicadores asociados con el tiempo de los procesos y la probabilidad de reparos irregularidades en una operación. A continuación se describen:

1. **Objetivo** : Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Global Financiera S.A..

Indicador: Tiempo del Proceso. Este indicador debe aplicarse para cada uno de los procesos críticos, como son: apertura de cuenta, certificados de depósitos, GlobalOnline, Visa Debit, Traspasos y Transferencias. A continuación se describen:

Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso de Apertura de Cuenta de Ahorro

Objetivo del Indicador: Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso de apertura de cuenta.

Formula matemática:

$$NCa = \frac{TPa}{TRa} * 100$$

Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso GlobalOnline.

Objetivo del Indicador: Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de solicitud de GlobalOnline.

Formula matemática:

$$NCg = \frac{TPg}{TRg} * 100$$

Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso de solicitud de Visa Debit.

Objetivo del Indicador: Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de solicitud de Visa Debit.

Formula matemática:

$$NC = vd \frac{TPvd}{TRvd} * 100$$

Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso de Transferencia.

Objetivo del Indicador: Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de solicitud de una Transferencia a través de Global Financiera S.A.

Formula matemática:

$$NCt = \frac{TPt}{TRt} * 100$$

Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso de Traspaso.

Objetivo del Indicador: Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de Traspaso entre cuentas en Global Financiera S.A..

Formula matemática:

$$NCtp = \frac{TPtp}{TRtp} * 100$$

Indicador: Proporción de reparos existentes. Este indicador, al igual del anterior, debe aplicarse en los procesos críticos que presenten una incidencia de reparos, como son: apertura de cuentas de ahorros, transferencias, Visa Debit y GlobalOnline.

Nombre del Indicador: Proporción de Reparos de apertura.

Objetivo del Indicador: Determinar la proporción de operaciones de apertura de cuentas de ahorro con errores o irregularidades.

Formula matemática

$$TRa = \frac{SRa}{TSA} * 100$$

Nombre del Indicador: Proporción de Reparos Transferencia.

Objetivo del Indicador: Determinar la proporción de operaciones de transferencia con errores o irregularidades.

Formula matemática

$$TRt = \frac{SRt}{TSt} * 100$$

Nombre del Indicador: Proporción de Reparos GlobalOnline.

Objetivo del Indicador: Determinar la proporción de operaciones de solicitudes de GlobalOnline con errores o irregularidades.

Formula matemática

$$TRg = \frac{SRg}{TSG} * 100$$

Nombre del Indicador: Proporción de Reparos Visa Debit.

Objetivo del Indicador: Determinar la proporción de operaciones de solicitudes de Visa Debit con errores o irregularidades.

Formula matemática

$$TRvd = \frac{SRvd}{TSvd} * 100$$

Para el mismo objetivo indicado anteriormente, se propone un segundo indicador:

Nombre del Indicador: Determinar el cumplimiento de los acuerdos de servicio definidos en la revisión de los procesos.

Objetivo del Indicador: Realizar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de funcionamiento establecido entre Venezuela y Panamá a fin de garantizar la alineación de los procesos en ambos países..

Formula matemática

$$CA = \frac{Ac}{Ae} * 100$$

2. **Objetivo:** Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Global Financiera S.A.

Nombre del Indicador: Proporción de expedientes actualizados de clientes.

Objetivo del indicador: Determinar la proporción de expedientes que se mantienen en actualización mensualmente, con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio

Fórmula matemática:

$$EXP = \frac{EXPa}{EXPi} * 100$$

3. **Objetivo:** Lograr la implantación de las iniciativas propuestas.

Nombre del Indicador: Proporción de iniciativas implantadas

Objetivo del indicador: Determinar la proporción de iniciativas implantadas asociadas al modelo de servicio, en relación a las iniciativas existentes en el PIPE

Fórmula matemática

$$I = \frac{Ipl}{Ipr} * 100$$

Para los objetivos expuestos en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se propone:

1. **Objetivo:** Asegurar ser la opción preferida de relación personal. Este objetivo involucra dos (2) indicadores: asociados a nivel de satisfacción del empleado y al nivel de rotación de personal en el área de Servicios Internacionales. A continuación se describen:

Nombre del Indicador: Nivel de Satisfacción del empleado.

Objetivo del indicador: Determinar el clima organizacional existente en el área de Servicios Internacionales

Fórmula matemática

$$CO = \frac{Po}{Pa} * 100$$

Nombre del Indicador: Nivel de Rotación del personal

Objetivo del indicador: Determinar el clima organizacional existente en el área de Servicios Internacionales

Fórmula matemática

$$CO = \frac{Po}{Pa} * 100$$

2. **Objetivo:** Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan para los Bancos Internacionales.

Nombre del Indicador: Nivel de capacitación del Personal.

Objetivo del indicador: Determinar la proporción de personal que ha recibido capacitación adecuada de las herramientas requeridas para el óptimo desempeño de sus responsabilidades.

Fórmula matemática

$$PA = \frac{Pc}{Pa} * 100$$

3. **Objetivo:** Garantizar la disponibilidad del sistema de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando indicadores propios al negocio. Para este objetivo se proponen dos (2) indicadores:

Nombre del Indicador: Disponibilidad del sistema de información gerencia.

Objetivo del indicador: Determinar la cantidad de días reales en las cuales el área dispone del sistema de información.

Fórmula matemática

$$Ds = \frac{Df}{Dt} * 100$$

Nombre del Indicador: Nivel de incidencias presentadas en el sistema de información gerencial

Objetivo del indicador: Determinar la cantidad de incidencias de fallas presentadas por el sistema de información mensualmente.

Fórmula matemática

$$I = \sum_1^n I$$

Tabla 26. Indicadores Propuestos por Objetivo

Objetivo Corporativo	Objetivo Específico	Indicador
F2 - Sostener escala del Negocio con eficiencia	Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US\$	Incremento de apertura de cuenta en USD
	Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional	Proporción de presupuesto consumido
F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en GIF	Incremento mensual de clientes venezolanos
C4 -Ser la opción preferida de nuestros clientes por la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de productos y servicios	Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de Calidad, Sencillez y Conveniencia	Nivel de Satisfacción del cliente
P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios	Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Global Financiera S.A.	Tiempo del proceso: apertura, globalonline, visadebit, traspaso, transferencia
		Proporción de Reparos: apertura de cuentas, transferencias, globalonline, visadebit
P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Global Financiera S.A.	Nivel de cumplimiento de los acuerdos de servicio entre panamá y venezuela
		Proporción de expedientes actualizados de clientes existentes
P7 - Innovar en el modelo de servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas	proporción de iniciativas implantadas
A8 - Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia	Asegurar ser la opción preferida de relación personal	Nivel de rotación de personal
		Nivel de satisfacción del empleado
A9 - Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos	Garantizar la disponibilidad del sistema de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando indicadores propios al negocio	Disponibilidad del sistema de información
		Nivel de incidencias presentadas en el sistema de información gerencial
	Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan para los Bancos Internacionales	Nivel de capacitación del personal

Cabe acotar que para lograr el seguimiento de los indicadores es necesario establecer responsable para cada uno de ellos, así como los umbrales numéricos sobre el cual deberá estar definido. El establecimiento de los umbrales se realizó de acuerdo a la meta establecida por el líder del área de Servicios Internacionales, considerando un *nivel aceptable*, cuando se logra alcanzar el valor propuesto y, un

valor mínimo y máximo según indicador, que será interpretado como alerta en caso de presentarse durante el reporte los mismos.

En la Tabla 27, se muestran los umbrales definidos para los indicadores propuestos que se alinean a la perspectiva financiera. Es importante recordar que, los umbrales asociados al indicador *Proporción de presupuesto consumido*, variará de acuerdo a lo indicado anteriormente: primer y segundo trimestre deberá ser el umbral aceptable igual a 20%, mientras que para el tercer y cuarto trimestre el umbral aceptable para este indicador será de 30%.

Tabla 27. *Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Financiera*

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Financiera	Incremento de apertura de cuenta USD	Determinar las captaciones realizadas en dólares (USD), considerando el monto inicial de depósito por apertura de nuevas cuentas de ahorro	→ Arriba	IA ≥ 12%
			↔ Como Previsto	8% < IA < 12%
			← Debajo	IA ≤ 8%
Financiera	Proporción de presupuesto consumido	Determinar el consumo trimestral del presupuesto en relación al asignado	→ Arriba	Pc ≥ 28%
			↔ Como Previsto	32% < Pc < 28%
			← Debajo	32% ≥ Pc
Financiera	Incremento mensual de clientes venezolanos	Cuantificar mensualmente el incremento de los clientes venezolanos en Global Financiera S.A.	→ Arriba	IC ≥ 5 %
			↔ Como Previsto	3% < IC < 4%
			← Debajo	IC ≤ 2,5%

La tabla 28, muestra los umbrales definidos para los indicadores propuestos que se aportan a la perspectiva cliente. Obsérvese que la meta o nivel de indicador previsto, debe corresponder con un mínimo de 95% de clientes satisfecho con los productos y servicios ofrecidos.

Tabla 28. *Umbrales para Indicadores Cliente*

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Cliente Externo	Nivel de satisfacción del cliente	Determinar la satisfacción del cliente en relación a los productos y servicios internacionales ofrecidos por Global Financiera S.A. y Global Institución Financiera. Considerando atributos como: excelencia en el trato, tiempo de respuesta, rapidez y confiabilidad en la operación, cumplimiento de promesas, calidad de Serv Pos-Venta	→ Arriba	IS = 100%
			↔ Como Previsto	95% < IS < 100%
			← Debajo	IS ≤ 95%

En la Tabla 29, se observan los indicadores asociados a los objetivos definidos para la perspectiva Procesos. Para el caso del indicador *Tiempo del Proceso*, se espera cumplir con la promesa de servicio ofrecida en relación al tiempo de ejecución del proceso, desde la solicitud del producto o servicio de parte del cliente, hasta la entrega del mismo. Para cada uno de los caso se presenta lo siguiente:

- Apertura de cuenta: 10 días hábiles
- Solicitud del servicio GlobalOnline: 10 días hábiles
- Solicitud de tarjeta VisaDebit: 20 días hábiles
- Ejecución de una transferencia: 5 días hábiles
- Ejecución de traspaso: 3 días hábiles

En el caso de los reparos o irregularidades del proceso, el valor previsto debe estar entre 0% y 10%. Sin embargo, lo ideal debe coincidir con la inexistencia de errores y reparos durante la ejecución del proceso.

Tabla 29. *Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Procesos*

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Procesos	Tiempo del Proceso apertura de cuenta	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso de apertura de cuenta	→ Arriba	$NCa \geq 100\%$
			↔ Como Previsto	$95\% < NCa < 100\%$
			← Debajo	$NCa \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso GlobalOnline	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso Globalonline	→ Arriba	$NCg \geq 100\%$
			↔ Como Previsto	$95\% < NCg < 100\%$
			← Debajo	$NCg \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso Visa Debit	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de Visa Debit	→ Arriba	$NCvd \geq 100\%$
			↔ Como Previsto	$95\% < NCvd < 100\%$
			← Debajo	$NCvd \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso Transferencias	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso transferencia	→ Arriba	$NCT \geq 100\%$
			↔ Como Previsto	$95\% < NCT < 100\%$
			← Debajo	$NCT \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso Traspasos	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso de traspaso	→ Arriba	$NCtr \geq 100\%$
			↔ Como Previsto	$95\% < NCtr < 100\%$
			← Debajo	$NCtr \leq 95\%$
Procesos	Proporción de Reparos de apertura	Determinar la proporción de operaciones de apertura con errores o irregularidades	→ Arriba	$TRa = 0\%$
			↔ Como Previsto	$0\% < TRa < 10\%$
			← Debajo	$TRa \geq 10$
Procesos	Proporción de Reparos Transferencias	Determinar la proporción de operaciones de transferencias con errores o irregularidades	→ Arriba	$TRt = 0\%$
			↔ Como Previsto	$0\% < TRt < 10\%$
			← Debajo	$TRt \geq 10$
Procesos	Proporción de Reparos GlobalOnline	Determinar la proporción de operaciones GlobalOnline con errores o irregularidades	→ Arriba	$TRg = 0\%$
			↔ Como Previsto	$0\% < TRg < 10\%$
			← Debajo	$TRg \geq 10$
Procesos	Proporción de Reparos Visa Debit	Determinar la proporción de operaciones Visa Debit con errores o irregularidades	→ Arriba	$TRvd = 0\%$
			↔ Como Previsto	$0\% < TRvd < 10\%$
			← Debajo	$TRvd \geq 10$
Procesos	Nivel de cumplimiento de Acuerdos	Realizar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de funcionamiento establecido entre Venezuela y Panamá a fin de garantizar la alineación de lo procesos en ambos países.	→ Arriba	$CA = 100\%$
			↔ Como Previsto	$100\% < CA < 98\%$
			← Debajo	$CA \leq 98\%$
Procesos	Proporción de expedientes actualizados de clientes	Determinar la proporción de expedientes que se mantienen en actualización mensualmente, con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio	→ Arriba	$EXP \geq 12\%$
			↔ Como Previsto	$8\% < EXP < 12\%$
			← Debajo	$EXP \leq 8\%$
Procesos	Proporción de iniciativas implantadas	Determinar la proporción de iniciativas implantadas asociadas al modelo de servicio, en relación a las iniciativas existentes en el PIPE	→ Arriba	$I \geq 25\%$
			↔ Como Previsto	$20\% < I < 25\%$
			← Debajo	$I \leq 20\%$

Los umbrales definidos para los indicadores presentados en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 30. *Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Aprendizaje y Crec.	Nivel de capacitación del Personal	Determinar la proporción de personal que ha recibido capacitación adecuada de las herramientas requeridas para el óptimo desempeño de sus responsabilidades	→ Arriba	PA = 100%
			↔ Como Previsto	98% < PA < 100%
			← Debajo	98% ≤ PA
Aprendizaje y Crec.	Nivel de Rotación de Personal	Determinar la relación entre el personal que ingresa al área de Servicios Internacionales de Global Institución Financiera, en relación al personal que egresa de la misma, con la finalidad de conocer la permanencia del empleado en la organización	→ Arriba	RP ≤ 10%
			↔ Como Previsto	10% < RP < 15%
			← Debajo	RP ≥ 15%
Aprendizaje y Crec.	Nivel de Satisfacción del empleado	Determinar el clima organizacional existente en el área de Servicios Internacionales	→ Arriba	CO = 100%
			↔ Como Previsto	90% < CO < 100%
			← Debajo	90% ≤ CO
Aprendizaje y Crec.	Disponibilidad del sistema de información gerencial	Determinar la cantidad de días reales en las cuales el área dispone del sistema de información	→ Arriba	Ds = 100%
			↔ Como Previsto	98% < Ds < 100%
			← Debajo	98% ≤ Ds
Aprendizaje y Crec.	Nivel de incidencias presentadas en el sistema de información gerencial	Determinar la cantidad de incidencias de fallas presentadas por el sistema de información mensualmente	→ Arriba	I = 0
			↔ Como Previsto	0 < I < 5
			← Debajo	I ≥ 5

El seguimiento de los indicadores y presentación ante el CEPE debe realizarse de forma concreta y explícita con la finalidad de suministrar la información necesaria. Para ello, se propone presentar los indicadores de acuerdo a un Informe de Gestión que permita dar entendimiento a los Directivos de forma efectiva. Este informe, deberá estar constituido por nombre del indicador, fecha de elaboración del informe, responsable de la elaboración, meta, fuente de información de donde fue extraída la data para su cálculo, frecuencia de actualización del índice, variables que constituyen el indicador, modelo matemático, conclusión de los resultados obtenidos, recomendación y toma de

decisión, en case de desencadenarse una estrategia para mejorar el valor presentado. En el Anexo D, se puede visualizar el modelo propuesto.

CAPITULO VI. PROPUESTA

Descripción del proyecto

La definición de los indicadores del área de Servicios Internacionales basado en el Cuadro de Mando Integral, se realizó tomando en consideración el plan estratégico definido por GIF, donde se definieron cada uno de los objetivos corporativos de acuerdo a cada perspectiva: financiera, cliente, procesos y aprendizaje. Sin embargo, a pesar del establecimiento del mapa estratégico por parte de la Organización no todas las áreas que las constituyen se encuentran alineados al mismo, tal es el caso de Servicios Internacionales.

El desarrollo inició por realizar un diagnóstico la situación actual del área internacional, a fin de conocer el entorno competitivo en el cual se desenvuelven, considerando adicionalmente un análisis DOFA para establecer las estrategias a partir del cual el área de Servicios Internacionales realizara la definición de sus objetivos.

La definición de los objetivos se desarrolló considerando su alineación con los objetivos corporativos que conforman el Mapa Estratégico de GIF resultando los indicados en la Tabla 18, del capítulo V.

Realizada la definición de los objetivos, fue necesario realizar un análisis de los procesos que se llevan a cabo en el área con la finalidad de identificar los críticos y aquellos relacionados con los objetivos definidos, pues de ello dependerá el logro de la meta propuesta. Adicionalmente, a través del análisis causa-efecto realizado, se identificó la necesidad de abordar los procesos debido a la ausencia de manuales procedimientos y normas que permitan estandarizar la ejecución de los mismos y clarificar los roles y responsabilidades de cada actividad.

Basado en el análisis realizado de los procesos se pudieron identificar aquellos considerados críticos y que además, eran un factor determinante para el

logro de los objetivos propuestos. En la tabla 31 se puede observar el resultado de alineación entre objetivos definidos y procesos identificados.

Tabla 31. Procesos del Área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Especifico	Procesos
Financiera	F2 - Sostener escala del Negocio con eficiencia	Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US\$	Apertura de cuentas corrientes, apertura de certificados de depósitos, mantenimiento de cuentas de ahorro, reparos de cuentas de ahorro
		Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional	Apertura de cuentas de ahorro, aperturas de certificados de depósitos, solicitud de tarjetas de débito, solicitud de GlobalOnline, transferencias y traspasos
	F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en GIF	Apertura de cuentas
Cliente	C4 -Ser la opción preferida de nuestros clientes por la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de productos y servicios	Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de Calidad, Sencillez y Conveniencia	Apertura de cuentas de ahorro, apertura de certificados de depósitos, solicitud de GlobalOnline, solicitud de tarjetas de débito.
Proceso	P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios	Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Global Financiera S.A.	Apertura de cuentas de ahorro, apertura de certificados de depósitos, solicitud de GlobalOnline, solicitud de tarjeta de débito, transferencias y traspasos, reparos de cuentas de ahorro
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Global Financiera S.A.	Control de correspondencia enviada y recibida, proceso de actualización de expedientes
	P7 - Innovar en el modelo de servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas	Apertura de cuentas de ahorro, apertura de Certificados de depósitos, solicitud de GlobalOnline
Aprendizaje y Crecimiento	A8 - Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia	Asegurar ser la opción preferida de relación personal	Evaluación continua de personal y feedback
	A9 -Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos	Garantizar la disponibilidad del sistema de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando indicadores propios al negocio	Seguimiento de información gerencial de los clientes venezolanos, productos y servicios que ofrece Global Financiera S.A.
		Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan para los Bancos Internacionales	Capacitación especializada de productos y servicios internacionales

Definidos los objetivos para el área de Servicios Internacionales se realizó la definición de los indicadores, que permitirán realizar el seguimiento del desempeño de los mismos en relación a las metas que se establezcan para cada uno de ellos.

Del resultado de los indicadores definidos resultaron los expuestos en la Tabla 26, del capítulo V.

Para cada indicador se definió el objetivo, fórmula matemática, variables, umbrales, responsables y fechas de entrega, los cuales pueden observarse en el Anexo C.

Los indicadores resultantes de la alineación de los objetivos del área y a su vez, al mapa estratégico de GIF, no sólo serán el apoyo para la gestión del negocio internacional, sino que facilitará al área de Servicios Internacionales el reporte de la gestión trimestralmente ante la alta directiva de la organización que se ejecuta a través del CEPE. Para el reporte de los indicadores se realizó un el diseño de un Informe de Gestión (Anexo D), el cual debe ser elaborado para cada indicador y deberá ser instrumento a través del cual se presenten los resultado ante las reuniones CEPE, realizadas trimestralmente por los Altos Directivos de GIF para dar seguimiento a los Objetivos Corporativos.

Justificación del Proyecto

El cuadro de mando integral (CMI), más que un sistema de medición se trata de un sistema de gestión estratégica que enfoca el accionar de una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La necesidad de establecer un CMI surge principalmente porque los indicadores financieros no son suficientes para evaluar la actuación de una organización y proporcionar una guía adecuada para las acciones futuras. El énfasis excesivo del logro y mantenimiento de los resultados financieros a corto plazo, puede ocasionar que las organizaciones inviertan excesivamente en soluciones a corto plazo y muy poco en la creación de valor a largo plazo, descuidando el resto de los elementos organizacionales: gente, procesos y clientes.

Tal es el caso de Chubb, una compañía de limpieza y mantenimiento que realizó el análisis para la incorporación del CMI, en una situación en el cual la empresa contaba con un plan, pero este consideraba únicamente la perspectiva financiera. Adicionalmente, no existía alineación estratégica entre las áreas y la

estructura organizacional era desproporcionada, y al igual que el área de Servicios Internacionales de GIF, se generaba, descontento y desconfianza entre los empleados, inexperiencia generalizada, poca estandarización de los procesos y por ende altos costos en la ejecución, lo cual llevaron a tomar estrategias de supervivencia. Como parte de las acciones para superar la situación en Chubb, se consideró la incorporación de un nuevo plan estratégico basado en el cuadro de mando integral, el cual fue estructurado a partir de un análisis de entorno para conocer la situación actual de Chubb ante sus competidores y establecer las estrategias que constituirán cada una de las perspectivas del CMI, considerando los problemas como parte de la solución y posteriormente, establecer los objetivos, metas, e iniciativas que deberán desarrollarse para lograrlas.

Partiendo del éxito obtenido en Chubb a través de la incorporación del CMI, y considerando que GIF cuenta con un Plan Estratégico claramente definido, el desarrollo de la propuesta de este trabajo especial de grado se basó en establecer los indicadores basados en los objetivos estratégicos para garantizar la alineación del área a éste y por ende, su aporte para el logro de la visión estratégica.

El área de Servicios Internacionales, al igual que Chubb, evidenció en los análisis realizados problemas relacionados con inexistencia de manuales y procesos estandarizados, falta de comunicación, inexistencia de lineamientos estratégicos integrados, entre otros, que con la incorporación correcta de los indicadores alineados al mapa estratégico de la organización permitirá ser corregidos progresivamente haciendo foco en lo que realmente es importante. Basta sólo con observar la visión estratégica de GIF para interpretar que el protagonista es el área de Servicios Internacionales para lograrlo.

Objetivos del proyecto

El objetivo principal es suministrar al área de Servicios Internacionales las herramientas necesarias para hacer seguimiento asertivo de la gestión operativa del área a través del establecimiento de indicadores. Sin

embargo, no basta simplemente definir indicadores sin conocer realmente que se pretende lograr con ello, por lo que era importante trazar la guía que se debe seguir. En tal sentido, conociendo que la Organización cuenta con una visión estratégica clara y un mapa estratégico definido, se propone el establecimiento de dichos indicadores a lineados al camino trazado por la Alta Directiva de GIF. De esta manera, el área de Servicios Internacionales podrá conocer de forma concreta y medible el impacto que genera la gestión del negocio internacional.

Beneficios

Entre los beneficios de la aplicabilidad del cuadro de mando integral se encuentran:

- Permite al área de Servicios Internacionales de Global Institución Financiera, alinearse a los objetivos estratégicos de la organización. Pues constituye un proceso participativo donde existe la contribución de todas las partes.
- Motiva el involucramiento de todos los integrantes del área de Servicios Internacionales en el logro de la estrategia, debido que se genera la interiorización de la misma.
- Ofrece una visión gráfica y clara de las operaciones que lleva a cabo el área de Servicios Internacionales.
- Facilita al área de Servicios Internacionales, la comunicación y comprensión de los objetivos de Global Institución Financiera.
- Reduce la cantidad de información que se obtiene normalmente de los sistemas de información, debido que sólo se concentra en extraer lo esencial.
- Mejora la capacidad de análisis del área, pues se considera no sólo la concentración de los resultados sino del análisis de las causas que lo generan.

- Mejora el desarrollo laboral y profesional de los involucrados, pues significa conocer previamente, y este es el valor fundamental. Las personas necesitan saber cómo aportan y el porqué, y también deben saber en qué grado contribuyen a mejorar en sus interrelaciones con otras áreas o departamentos

Plan Operativo de Implementación

Para la implementación de la propuesta, es importante considerar elementos como la comunicación. Se debe realizar un esfuerzo adicional en comunicar a todos los involucrados, el plan a seguir para la implementación. Asimismo, debe estar acompañado del seguimiento constante del avance de la implementación a todos los niveles.

Previo a la implementación es importante considerar los cambios organizacionales que se llevaban a cabo durante el desarrollo de este trabajo, pues dichos cambios traen consigo la redefinición de funciones y responsabilidades que pueden influir en las responsabilidades asignadas para el seguimiento de cada indicador propuesto.

Dicho lo anterior, a continuación se describen las actividades que deben llevarse a cabo:

1.- Dar a conocer los Objetivos y metas definidos para el área Internacional y garantizar el entendimiento por parte de los involucrados.

2.- Dar a conocer los procesos crítico que se encuentran involucrados, y sobre lo cuales el personal deberá hacer foco de atención.

3.- Definir el habilitador tecnológico que permitirá al área de Servicios Internacionales realizar el seguimiento de los indicadores. Cabe destacar que esta actividad involucra la implantación de herramientas tecnológicas. Sin embargo, se pudiera iniciar por un desarrollo realizado “in house” con el apoyo del área de Tecnología de GIF.

4.- Definir los responsable del mantenimiento de cada indicador y definir el instrumento o medio a través del cual se obtendrá la información fuente para su cálculo.

5.- Capacitar al personal involucrado en el uso del instrumento de indicadores y la elaboración del Informe de Gestión.

Una vez que se ha llevado a cabo a implementación es recomendable mantener el seguimiento mensual a través de reuniones internas a fin de dar a conocer como ha sido el desempeño del área y generar en equipo, propuestas que permitan impulsar el logro de las metas.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a la declaración de la Visión de Global Institución Financiera, el área de Servicios Internacionales contribuye en gran medida al logro de la mismo, pues se define explícitamente en el enunciado: “Duplicar al 2014 el valor económico de la corporación a través del desarrollo de operaciones internacionales.....”, lo cual hace intuir el impacto que tiene el área en el logro de los objetivos expuestos.
- El análisis del entorno realizado a traves de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter mostró amenazas en relación a la existencia de productos y servicios sustitutos, debido que algunas entidades financieras que ofrecen el servicio de apertura de cuenta desde el país sin necesidad de viajar, disponen de canales alternos para la autogestión del cliente.
- Durante el análisis DOFA se pudieron identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externas del área objeto del estudio. Este análisis evidenció la inexistencia de lineamientos estratégicos que permitieran al área de Servicios Internacionales contar con un norte a seguir en el desarrollo de la gestión realizada, pues a pesar que la Organización a la cual pertenecen (GIF) cuenta con un mapa estratégico claramente definido, el área internacional no presenta los elementos necesarios para estructurar una estrategia de gestión.
- El área de Servicios Internacionales, no cuenta con objetivos claramente definidos. En tal sentido, se realizó la definición de los

objetivos específicos alineados al mapa estratégico de GIF y basado en las estrategias generadas a través del análisis DOFA..

- Se identificaron los procesos del área, sin embargo, no todos se encontraban relacionados con los objetivos definidos. En el levantamiento de procesos se identificaron once (11) procesos críticos, y de estos, el 100% estaban vinculados con los objetivos definidos, como son: apertura de cuenta de ahorro, apertura de CD, reparos de cuentas de ahorro, transferencias, solicitud de GlobalOnline y solicitud de Visa Debit.
- Los indicadores establecidos para Servicios Internacionales constituirán una herramienta que permitirá realizar el seguimiento constante y control de la gestión internacional en GIF. Asimismo, suministra mecanismos de reporte trimestralmente ante la alta gerencia en el (CEPE), lo cual permitirá realizar, conjuntamente con el responsable del negocio, la toma de acciones oportunas para el logro de los objetivos.

Recomendaciones

- La implementación de indicadores en el área de Servicios Internacionales es una actividad que involucra a todo el personal, tanto operativo como gerencial, y amerita un cambio en la manera en la cual se desempeña la gestión del área. En tal sentido, es importante contar con el acompañamiento del área de Capital Humano con la finalidad de implementar estrategias de gestión de cambio, que permitan disminuir el impacto que esta implementación pueda generar al área.

- La gestión basada en procesos es un elemento importante en la gestión del área, por lo que es recomendable realizar inicialmente, el levantamiento, análisis y mejora de los procesos del área. Cabe acotar que la mejora de los procesos pudiera impactar los umbrales definidos inicialmente y será necesario revisarlos en función de las capacidades del proceso asociadas a tiempo y eficiencia del mismo. La estandarización de los procesos permitirá unificar los criterios de ejecución y toma de decisión.
- Durante la revisión de los procesos, se debe considerar la intervención organizacional que realiza el área de Capital Humano a Servicios Internacionales, con la finalidad que en la redefinición de las funciones se evidencie las responsabilidades de los procesos por rol generado.
- Cabe destacar que los procesos del área internacionales, son insumo y deben estar alineados a los procesos desarrollados en el área internacional de Global Financiera S.A.. En tal sentido es importante el establecimiento de acuerdos de funcionamiento entre las áreas de ambos países para garantizar la oferta de servicio ofrecida a los clientes para cada producto y servicio.
- Durante la revisión de los procesos, se debe considerar la intervención organizacional que realiza el área de Capital Humano a Servicios Internacionales, con la finalidad que en la redefinición de las funciones se evidencie las responsabilidades de los procesos por rol generado.
- Es importante revisar las responsabilidades actuales del nivel gerencial del área de Servicios Internacionales, a fin de delegar en roles supervisorios de menor rango, actividades operativas que actualmente se concentran en el líder del área, sin dejar espacio al seguimiento y desarrollo de la gestión del negocio.

- Debido a las condiciones económicas que actualmente presenta el país en relación a la política de control de cambio y las limitantes existente en relación a la venta de cualquier producto o servicios en divisas, se recomienda considerar disponer de otros canales, diferentes a la Agencias, para la gestión del negocio internacional. Por ejemplo, medios web que permitan la autogestión del cliente. Adicionalmente, es importante acotar, que esto forma parte de la amenaza de entrada de productos y servicios sustitutos que se expone en la matriz de las cinco fuerzas de Porter.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Impresas

- Arenas, F. (2004). **Una Aproximación a los indicadores de Gestión a Través de la Dinámica de Sistemas. Sistemas & Telemática**, Universidad ICESI.
- Arias, Pedro. (1999). **El Proyecto de Investigación. Guía Para su Elaboración.** (3era ed.). Venezuela: Editorial Epistema
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** (7^{ma} Edición). Caracas: BL Consultores Asociados – Servicio Editorial.
- Beltrán, J. (2006). **Indicadores de Gestión.** (2^{ta} Edición). Colombia. Editorial 3R Editores.
- Del Rosario Z., y Peñaloza S. (2008). **Guía Para la Elaboración Formal de Reportes de investigación** (3ra Edición). Universidad Católica Andrés Bello.
- Dillewijn, J. (2007). “Material didáctico” de su curso Indicadores de Gestión. Caracas: Manuscrito no publicado.
- Fidias, A. (2006). **El Proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica** (5^{ta} Edición). Venezuela: Editorial Espiteme.
- Frances, A. (2001). **Estrategias para la Empresa en América latina.** Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Hernández, R. Fernández Collado, C. Batista Lucio, P. (2008). **Metodología de la Investigación.** México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Hurtado, J (2008). **Metodología de la Investigación Holística.** (6^{ta} Edición). Caracas: Fundación SYPAL.
- Kaplan R., y Norton D. (2000). **El Cuadro de Mando Integral** (2^{da} Edición). Gestión 2000.

- Kaplan R., y Norton D (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic Management. Harvard Business Review. USA.
- Méndez, C. (2001). Metodología del Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación (3^{ra} Edición). Mc Graw Hill.
- Rodríguez L. y Gómez L. (1991). **Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa.** (1^{era} Edición.). Venezuela. Caracas: Ediciones FIM- Productividad
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Villalba, J (1996). Menú Estratégico. El Arte de la Guerra Competitiva. Caracas. Ediciones IESA

Trabajos Académicos

- Nebrada, Owen. (2005). *Diseño de un cuadro de mando integral para el área de operaciones de tecnología de la información en Banesco Banco Universal, C. A.* Tesis de grado de especialización. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas. Venezuela.
- Petenazzi, Ileana del Valle. (2006). *Generación de indicadores de gestión para el control y seguimiento del portafolio de proyectos, a partir del cuadro de mando integral de una empresa de servicios financiero.* Trabajo de grado de especialización. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas.
- García, M y Marval, E. Matriz. (2003). *DOFA como una herramienta Gerencial. 2003.* Trabajo Especial de Grado de Contaduría Pública. Universidad de Oriente (UDO). Anzoátegui, Venezuela.
- Estrada, L (2007). *Mejora de la Competitividad de un Puerto por Medio de un nuevo Modelo de Gestión de la Estrategia aplicando el Cuadro de Mando Integral.* Tesis Doctoral Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos. Universidad Politécnica de Madrid. España.
- Pimentel, A. (2010). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Área de Desarrollo de Productos de una Empresa de Consumo Masivo.* Trabajo

Especial de Grado de Especialización. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas, Venezuela.

Fuentes Electrónicas

El Plan Estratégico (2008). Disponible en : <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>

Chavez, G. Herramientas Para la Creación de Estrategias. Recuperado el 30 de Agosto del 2009. <http://geomara-chavez-lopez.suite101.net/herramientas-para-la-creacion-de-estrategias-a2006>

Macarulla, Fernando. La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del balance scorecard. Revista AECA. Universidad de Zaragoza. España.

Wikipedia Enciclopedia Libre. Análisis de Porter de las 5 fuerzas. Recuperado el 9 de Abril 2012., http://es.wikipedia.org/wiki/analisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas.

Ferre, J. Fuerzas de Porter. Recuperado el 14 de Junio 2009. <http://fuerzasdeporter.blogspot.co>,

Crece Negocios.com. Fuerzas de Porter. Recuperado el 13 de Julio 2011. www.crecenegocios.com/em-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter.

Universidad del Valle, Área de Calidad y Mejoramiento. Instructivo Gestión de Procesos. Recuperado en Junio 2009. <http://procesos.univalle.edu.com.co/documentos/caoacitación>.

López, H. Análisis DOFA: 5 pasos para desarrollar el análisis. Recuperado el 19 de Septiembre del 2011. <http://axelaratum.com/2011/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis>.

EduTEKA. Herramientas Visuales. Recuperado en 21 de Enero 2006. <http://www.wduteka.org/herramientasvisuales.php>

Asoajedrene Enciclopedia Libre. Metodología de la Investigación. Recuperado el 1 de Junio del 2006. <http://www.asoajedrene.net/mediawiki>

- Muro, P. Innovación en el Management desde la Necesidad del clientes. Recuperado el 19 de Mayo del 2010. <http://www.arpcalidad.com>
- López, A. ¿Para qué el Balance Scorecard?...8 reflexiones. Recuperado el 7 de Abril del 2012. <http://cuadrodemando.com>.
- Vogel, M. Implementación de un Balanced Scorecard en Corporación Editorial para Mantener una Posición de Liderazgo en el Mercado. Recuperado el 23 de Noviembre del 2011

Trabajos Presentados en Jornadas, Congresos y Seminarios

- Fuentes, F. Chubb, S.L. Artículo presentado en V Jornada BSC-Fuerteventura. España.
- Endesa. (Mayo 2003). Artículo presentado en el Seminario “El Balanced Scorecard en el sector privado: análisis, casos prácticos y soluciones”. Zaragoza, España.
- Heras, M. (2008). Integración entre el Cuadro de Mando y el Enfoque por Procesos. Artículo presentado en la Jornada Académico-Empresarial Balanced Scorecard Alineando Conocimiento. ESADE Bussiness School.

Anexos

Anexo A. Entrevista aplicada a Personal de Servicios Internacionales

Objetivo

Contar con los insumos que permitan realizar un diagnóstico estratégico del área de Servicios Internacionales de la empresa financiera GIF.

Aplicación:

- Gerentes de División
- Gerentes
- Coordinadores
- Analistas

Preguntas

1. MERCADO
 - a. Cómo identifica el área Internacional los riesgos provenientes del ambiente que amenazan el negocio?
 - b. Cómo enfrenta el área Internacional estos riesgos?
 - c. Que acciones debe tomar el área Internacional para lograr un mayor control de los riesgos?
2. MISION: su contribución y alineación con la misión de la organización y VISION: la aspiración máxima que desea alcanzar el área Internacional
 - a. Cual es la razón de ser del área Internacional?
 - b. Cómo se engrana esa razón de ser con la de la organización?
 - c. Cuáles deben ser sus objetivos estratégicos?
 - d. Cuáles son o deben ser las ventajas competitivas del área Internacional?
 - e.Cuál es su alcance?
3. ESTRATEGIAS: acciones, planes, programas que permiten cumplir con la misión y la visión.
 - a. Se encuentran bien definidas las estrategias del área?
 - b. Están elaboradas con la suficiente claridad?
 - c. Son conocidas por todos los colaboradores de la unidad? A través de qué se han dado a conocer?
 - d. Apuntan estas estrategias al cumplimiento de la misión y visión? De que manera?
 - e. Cuales son las estrategias del área Internacional?

4. CULTURA Y VALORES

- a. De que manera contribuye la planificación anual del área con el ritmo de trabajo?
- b. Cual es el modo de hacer las cosas en el área? (estructurado, improvisado) Por qué usted cree que se hacen de esa manera? Qué aspectos influyen en el modo de hacer las cosas?

5. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

- a. Que capacidades organizacionales distinguen al área en cuanto a su desempeño? Y por qué?
- b. Qué capacidades deben reforzarse? Por qué?
- c. Qué dificultades o debilidades debe atender de manera prioritaria para optimizar el valor creado?

6. LIDERAZGO

- a. Que mecanismos de coordinación y control tienen? Cuales se debieran implementar? Por qué?
- b. Cómo dan y reciben feed back entre colaboradores, coordinadores y gerentes de división
- c. De qué manera se toman las decisiones en el área? (democrática, participativa)?

7. PROCESOS

- a. Cuáles son los procesos más importantes del área? Descríbalos muy brevemente.
- b. Estos procesos son conocidos por todos los colaboradores de la unidad? De que manera de han dado a conocer?
- c. Que procesos deberían revisarse con el fin de mejorarlos/ optimizarlos?
- d. La creación de algún proceso ayudaría a la obtención de mejores resultados en el área? Si la respuesta es si, mencione cuáles procesos?
- e. Cuáles son los productos que genera el área?
- f. De que manera contribuyen estos productos a generar los productos de la organización?
- g. Interfases con otras áreas:
 - i. Con Cuáles? Están claramente definidas / delimitadas?
 - ii. Qué insumos suministra / requiere?
 - iii. Qué se debe optimizar / incorporar?

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- a. Como son las relaciones entre las diferentes gerencias adscritas al área Internacional
- b. Cuantos niveles de cargo existen actualmente en el área internacional?
- c. Los niveles de cargo son los adecuados para satisfacer la demanda de los clientes y generar los productos del área?
- d. La distribución de las funciones entre Gerencias permite responder a la demanda de los clientes y a generar los productos del área? Por qué?
- e. La distribución de las tareas entre cargos es la adecuada para satisfacer la demanda de los clientes y generar los productos del área? Por qué?
- f. Están claras las fronteras de las funciones de la Gerencias?
- g. Están claras las fronteras de roles y responsabilidades de los diferentes cargos?
- h. Funcionan comités de trabajo? Cuáles son estos comités? Están claros sus roles? Son conocidos?

9. SISTEMAS

- a. Están suficientemente claras todas las políticas, normas y procedimientos que se requieren para asegurar una gestión eficiente?
- b. Cuáles son las normas y/o regulaciones gubernamentales/ de otra índole que deben ser cumplidas por el área?

10. COMPETENCIAS

- a. Qué habilidades requieren los colaboradores del área para garantizar un desempeño superior?
- b. Qué productos y/o procesos, diferencian o permiten diferenciar al área de otras unidades similares por el desempeño superior de su gestión
- c. Están definido el perfil de entrada para un colaborador en el área?
- d. El número de trabajadores es el adecuado?

11. INFRAESTRUCTURA

- a. Qué facilidades recomendaría incorporar para mejorar el desempeño?

12. RESULTADOS

- a. Cuáles son los productos más importantes del área?
- b. Qué productos generan valor a los clientes?

- c. Las metas a corto y largo plazo están bien definidas?
- d. Los colaboradores entienden las prioridades del área? De qué manera se evidencia?
- e. Existe seguimiento periódico y continuo, así como retroalimentación sobre desempeño?
- f. Cree usted que los clientes conocen los servicios que presta el área? Si? No? Que hace falta para ello?
- g. Se siente satisfecho el cliente con el servicio que presta el área? Por qué?

Anexo B. Entrevista aplicada a Clientes Internos del área Servicios Internacionales

GUIA PARA REALIZAR ENTREVISTAS

Objetivo:

Obtener con los insumos que permitan realizar un diagnostico estratégico del área en estudios

Aplicación :

- Clientes internos

Preguntas:

1. El Mercado

- ¿Cree usted que la Gcia. Div. Servicios Internacionales identifica los riesgos provenientes del ambiente que amenazan el negocio?
- ¿Que acciones debe tomar la Gcia. Div. Servicios Internacionales para lograr un mayor control sobre los riesgos?

2. Misión: su contribución y alineación con la de Banesco

Visión: la aspiración máxima que desea alcanzar la Gcia. Div. Servicios Internacionales

- ¿Conoce usted la razón de ser de la Gcia. Div. Servicios Internacionales?
- ¿En qué contribuye esa razón de ser con la de Banesco?
- ¿Cuales cree usted que son las ventajas competitivas de la Gcia. Div. Servicios Internacionales?
- ¿Conoce usted el alcance de la Gcia. Div. Servicios Internacionales?

3. Estrategias: acciones, planes, programas que permiten cumplir con la misión y la visión.

- ¿Cree usted que las estrategias de la Gcia. Div. Servicios Internacionales apuntan al cumplimiento de su misión?
- ¿De su visión?
- ¿De que manera contribuyen a la misión?
- ¿De que manera contribuyen a la visión?

4. Cultura y Valores Compartidos:

- ¿Cree usted, desde la perspectiva de cliente, que el modo de hacer las cosas la Gcia. Div. Servicios Internacionales (estructurado, improvisado) es el más adecuado para satisfacer la demanda de sus clientes?
- ¿Por qué usted cree que se hacen de esa manera?
- ¿Qué aspectos influyen en el modo de hacer las cosas?

5. Capacidades organizacionales:

- ¿Qué capacidades organizacionales distinguen a la Gcia. Div. Servicios Internacionales en cuanto a su desempeño? Y por qué?

- ¿Qué capacidades organizacionales deben reforzarse en la Gcia. Div. Servicios Internacionales? Y por qué?
- ¿Qué dificultades/escollos/debilidades debe atender de manera prioritaria para optimizar su valor creado?

6. Liderazgo:

- ¿Considera usted que la Gcia. Div. Servicios Internacionales ejerce un rol adecuado dentro del grupo Banesco? Y por qué?
- ¿Cuál es el rol adecuado y qué acciones debería tomar para ejercerlo?

7. Proceso:

- ¿Cree usted que los procesos de la Gcia. Div. Servicios Internacionales son los adecuados?
- ¿Cree usted que deberían mejorar sus procesos para optimizar la atención a sus demandas? Y por qué?
- ¿Qué procesos deberían revisarse con el fin de mejorarlos/optimizarlos?
- ¿La creación de algún proceso ayudaría en la obtención de mejores resultados de la Gcia. Div. Servicios Internacionales? Si la respuesta es sí, mencione cuáles procesos?
- Interfases con su área:
 - ¿Están claramente definidas/delimitadas?
 - ¿Qué insumos suministra/requiere?
 - ¿Qué se debe optimizar/incorporar?

8. Estructura Organizacional:

- ¿Cree usted que la estructura de la Gcia. Div. Servicios Internacionales es la más adecuada para atender las demandas de sus cliente?
- ¿La distribución de funciones entre las Gerencias permite responder a la demanda de los clientes y a generar los productos de la Gcia. Div. Servicios Internacionales? Y por qué?
- ¿Están claras las fronteras de las funciones de las Gerencias para realizar las solicitudes o requerimientos? Y por qué?

9. Sistemas:

- ¿Están suficientemente claras las políticas, normas y procedimientos que se requieren para la atención de los requerimientos de sus clientes?
- ¿Cree usted que la Gcia. Div. Servicios Internacionales dispone de sistemas tecnológicos, que les permitan atender adecuadamente las demandas de sus cliente?
- ¿Cree usted que la Gcia. Div. Servicios Internacionales dispone de sistemas de información, que les permitan atender adecuadamente las demandas de sus cliente?

10. Competencias:

- ¿Qué habilidades requieren los colaboradores de la Gcia. Div. Servicios Internacionales para garantizar un desempeño superior? Y por qué?

11. Infraestructura:

- ¿Qué facilidades recomendaría incorporar para mejorar el desempeño?
- ¿Cree usted que los colaboradores de la Gcia. Div. Servicios Internacionales tiene una ubicación física optima para el desempeño de sus actividades? Y por qué?

12. Resultados:

- ¿Cuáles son los productos de la Gcia. Div. Servicios Internacionales que usted conoce?
- ¿Qué productos le generan valor?
- ¿Cree usted que los clientes conocen los servicios que presta la Gcia. Div. Servicios Internacionales?
- ¿Qué hace falta para ello?
- ¿Se siente satisfecho con el servicio que presta la Gcia. Div. Servicios Internacionales? Y por qué?

**Anexo C. Indicadores Definidos para el área de Servicios
Internacionales**

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida:	Area Responsable del mantenimiento del indicador	Cargo/Rol responsable del mantenimiento del indicador	Frecuencia de cálculo	Fecha estimada de entrega	Variables / Parámetros del Indicador:	Fórmula del Indicador:	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Financiera	Incremento de apertura de cuenta USD	Determinar las captaciones realizadas en dólares (USD), considerando el monto inicial de depósito por apertura de nuevas cuentas de ahorro	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	IA: Incremento de apertura / TA ma: total de apertura del mes anterior en USD / TA mp: total de apertura en el mes actual /	$IA=100 - [TA\ ma / TA\ mp] * 100$	→ Arriba	$IA \geq 12\%$
										↔ Como Previsto	$8\% < IA < 12\%$
										← Debajo	$IA \leq 8\%$
Financiera	Proporción de presupuesto consumido	Determinar el consumo trimestral del presupuesto en relación al asignado	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerente de División	Trimestral	diez (10) primeros días del trimestre	Pc: presupuesto consumido / GT: gasto trimestral del presupuesto (Bs) / PA: presupuesto anual asignado (Bs)	$Pc = GT / PA * 100$	→ Arriba	$Pc \geq 28\%$
										↔ Como Previsto	$32\% < Pc < 28\%$
										← Debajo	$32\% \geq Pc$
Financiera	Incremento mensual de clientes venezolanos	Cuantificar mensualmente el incremento de los clientes venezolanos en Global Financiera S.A.	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerencia de Apertura	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	IC: Incremento de clientes / C ma: total clientes en el mes anterior / C mp: total de Clientes en el mes actual /	$IC=100 - [C\ ma / C\ mp] * 100$	→ Arriba	$IC \geq 5\%$
										↔ Como Previsto	$3\% < IC < 4\%$
										← Debajo	$IC \leq 2,5\%$
Cliente Externo	Nivel de satisfacción del cliente	Determinar la satisfacción del cliente en relación a los productos y servicios internacionales ofrecidos por Global Financiera S.A. y Global Institución Financiera. Considerando atributos como: excelencia en el trato, tiempo de respuesta, rapidez y confiabilidad en la operación, cumplimiento de promesas, calidad de Serv Pos-Venta	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerente de División	Trimestral	diez (10) primeros días del trimestre	IS: índice de satisfacción / CS: total de clientes satisfechos / CE: tota de clientes encuestados	$IS = CS / CE * 100$	→ Arriba	$IS = 100\%$
										↔ Como Previsto	$95\% < IS < 100\%$
										← Debajo	$IS \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso apertura de cuenta	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso de apertura de cuenta	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	Nca: Nivel de cumplimiento / TPa: tiempo prometido de apertura / TRa: tiempo real de apertura	$Nca = TPa / TRa * 100$	→ Arriba	$Nca \geq 100\%$
										↔ Como Previsto	$95\% < Nca < 100\%$
										← Debajo	$Nca \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso GlobalOnline	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso Globalonline	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	NCg: Nivel de cumplimiento / TPg: tiempo prometido GlobalOnline / TRg: tiempo real de GlobalOnline	$NCg = TPg / TRg * 100$	→ Arriba	$NCg \geq 100\%$
										↔ Como Previsto	$95\% < NCg < 100\%$
										← Debajo	$NCg \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso Visa Debit	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de Visa Debit	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	NCvd: Nivel de cumplimiento / TPvd: tiempo prometido Visa Debit / TRvd: tiempo real de Visa Debit	$NCvd = TPvd / TRvd * 10$	→ Arriba	$NCvd \geq 100\%$
										↔ Como Previsto	$95\% < NCvd < 100\%$
										← Debajo	$NCvd \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso Transferencias	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso transferencia	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	NCT: Nivel de cumplimiento / TPT: tiempo prometido de transferencia / TRT: tiempo real de transferencia	$NCT = TPT / TRT * 100$	→ Arriba	$NCT \geq 100\%$
										↔ Como Previsto	$95\% < NCT < 100\%$
										← Debajo	$NCT \leq 95\%$
Procesos	Tiempo del Proceso Traspasos	Determinar el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente del proceso de traspaso	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	NCTp: Nivel de cumplimiento / TPTp: tiempo prometido de traspaso / TRTp: tiempo real de traspaso	$NCTp = TPTp / TRTp * 100$	→ Arriba	$NCTp \geq 100\%$
										↔ Como Previsto	$95\% < NCTp < 100\%$
										← Debajo	$NCTp \leq 95\%$

Nombre	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida:	Area Responsable del mantenimiento del indicador	Cargo/Rol responsable del mantenimiento del indicador	Frecuencia de cálculo	Fecha estimada de entrega	Variables / Parámetros del Indicador:	Fórmula del Indicador:	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Proporción de Reparos de apertura	Determinar la proporción de operaciones de apertura con errores o irregularidades	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	TRa: total de reparos / SRa: total de solicitudes de reparos de apertura de cuentas / TSa: Total de solicitudes de apertura	$TRa = SRa / TSa * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>TRa = 0%</p> <p>0% < TRa < 10%</p> <p>TRa ≥ 10</p>
Proporción de Reparos Transferencias	Determinar la proporción de operaciones de transferencias con errores o irregularidades	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	TRt: total de reparos / SRT: total de solicitudes de reparos de apertura de cuentas / TS: Total de solicitudes de apertura	$TRt = SRT / TS * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>TRt = 0%</p> <p>0% < TRt < 10%</p> <p>TRt ≥ 10</p>
Proporción de Reparos GlobalOnline	Determinar la proporción de operaciones GlobalOnline con errores o irregularidades	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	TRg: total de reparos / SRg: total de solicitudes de reparos de apertura de cuentas / TSg: Total de solicitudes de apertura	$TRg = SRg / TSg * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>TRg = 0%</p> <p>0% < TRg < 10%</p> <p>TRg ≥ 10</p>
Proporción de Reparos Visa Debit	Determinar la proporción de operaciones Visa Debit con errores o irregularidades	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	TRvd: total de reparos / SRvd: total de solicitudes de reparos de apertura de cuentas / TSvd: Total de solicitudes de apertura	$TRvd = SRvd / TSvd * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>TRvd = 0%</p> <p>0% < TRvd < 10%</p> <p>TRvd ≥ 10</p>
Nivel de cumplimiento de Acuerdos	Realizar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de funcionamiento establecido entre Venezuela y Panamá a fin de garantizar la alineación de lo procesado en ambos países.	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerente de División	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	CA: cumplimiento de acuerdos de servicio / Ac: acuerdos de servicio cumplidos / Ae: acuerdos de servicio establecidos	$CA = Ac / Ae * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>CA = 100%</p> <p>100% < CA < 98%</p> <p>CA ≤ 98%</p>
Proporción de expedientes actualizados de clientes	Determinar la proporción de expedientes que se mantienen en actualización mensual, con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura	Trimestral	Cinco (5) primeros días del trimestre	EXP: proporción de expedientes actualizados / EXPa: total de expedientes actualizados / EXPi: total de expedientes por actualizar	$EXP = EXPa / EXPi * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>EXP ≥ 12%</p> <p>8% < EXP < 12%</p> <p>EXP ≤ 8%</p>
Proporción de Iniciativas implantadas	Determinar la proporción de iniciativas implantadas asociadas al modelo de servicio, en relación a las iniciativas existentes en el PIPE	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerente de División	Trimestral	Diez (10) primeros días del trimestre	I: proporción de iniciativas implantadas / Ipl: total de iniciativas planificadas / Ipr: total de iniciativas en producción o implantadas	$I = Ipl / Ipr * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>I ≥ 25%</p> <p>20% < I < 25%</p> <p>I ≤ 20%</p>
Nivel de capacitación del Personal	Determinar la proporción de personal que ha recibido capacitación adecuada de las herramientas requeridas para el óptimo desempeño de sus responsabilidades	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerente de División	Trimestral	Cinco (5) primeros días del trimestre	PA: total de personal adiestrado del área de Servicios Internacionales / Pc: total de personas adiestradas / Pa: total de personas del área	$PA = Pc / Pa * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>PA = 100%</p> <p>98% < PA < 100%</p> <p>98% ≤ PA</p>
Nivel de Rotación de Personal	Determinar la relación entre el personal que ingresa al área de Servicios Internacionales de Global Institución Financiera, en relación al personal que egresa de la misma, con la finalidad de conocer la permanencia del empleado en la organización	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerente de División	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	Rp: nivel de rotación del personal / Ipr: ingreso de personal al área / Epa: salida de personal de área / Pa: total de personal del área	$Rp = [Ipr + Epa / (Pa * 2)] * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>RP ≤ 10%</p> <p>10% < RP < 15%</p> <p>RP ≥ 15%</p>
Nivel de Satisfacción del empleado	Determinar el clima organizacional existente en el área de Servicios Internacionales	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Gerente de División	Annual	Diez (10) posterior al cierre de la evaluación de desempeño	CO: nivel de clima organizacional / Po: total de personal orgulloso de su trabajo / Pa: total de personal del área	$CO = Po / Pa * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>CO = 100%</p> <p>90% < CO < 100%</p> <p>90% ≤ CO</p>
Disponibilidad del sistema de información gerencial	Determinar la cantidad de días reales en las cuales el área dispone del sistema de información	Proporción (%)	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	Ds: total días disponibilidad del sistema / Dt: días de fallas del sistema / Dt: días totales del mes	$Ds = Df / Dt * 100$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>Ds = 100%</p> <p>98% < Ds < 100%</p> <p>98% ≤ Ds</p>
Nivel de incidencias presentadas en el sistema de información gerencial	Determinar la cantidad de incidencias de fallas presentadas por el sistema de información mensualmente	Unidad	Gcia. Div. Servicios Internacionales	Coordinador de Apertura / Coordinador de Pasivos	Mensual	cinco (5) primeros días del mes	I: total de incidencias del sistema / In	$I = \sum I1 + I2 + \dots + In$	<p>→ Arriba</p> <p>→ Como Previsto</p> <p>→ Debajo</p>	<p>I = 0</p> <p>0 < I < 5</p> <p>I ≥ 5</p>

Anexo D. Informe de Gestión

Informe de Gestión

Nombre del Indicador: _____

Período: _____ Fecha de Elaboración: _____

Área: _____ Elaborado por: _____

Descripción del indicador:

Meta: _____

Fuente de la información: _____

Frecuencia de actualización del índice: _____

Variables involucradas: _____

Modelo matemático (fórmula): _____

Desarrollo:

Conclusión:

Recomendación:

Acción
