AA5339

TESIS
IF2013
S3

UNIVERSIDAD CATÒLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÒMICAS
TRABAJO DE GRADO MAGISTER EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CASO SERVICIOS INTERNACIONALES- BANESCO BANCO UNIVERSAL (VENEZUELA)- BANESCO INTERNACIONAL S.A. (PANAMÀ)

Tutor:
Prof. Gonzalo Bello R.

Autor:
Salamanca Rey, Evelyn

Para optar al Título de
Magíster en Instituciones Financieras

Caracas, Junio de 2013

DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que cada día me motiva a ser mejor y lograr cada una de mis metas.

A mis padres, porque Gracias a ellos soy todo lo que soy, su esfuerzo y dedicación, los amo.

A mi esposo Alejandro Azuaje, por su incondicional apoyo, motivación y amor; estar siempre a mi lado desde el inicio de este camino en la UCAB y en todo lo que nos proponemos.

A mis hermanos por siempre apoyarme, ayudarme, cuidarme, son los mejores amigos que la vida me ha dado.

A Mi bebe Eliherm Salamanca, que este sea un ejemplo que guíe tus pasos.

Mis segundos padres, mis suegros por su incondicional apoyo y motivación.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el motor que me motiva, me impulsa, ilumina mi camino, me llena de energía para el logro de mis metas.

A la UCAB por ser una excelente casa de estudio, es un orgullo para mi, haber desarrollado mi carrera de postgrado en esta institución.

Al Profesor Gonzalo Bello, por su apoyo, dedicación y guía; siempre estar dispuesto ayudar y orientar.

A la Profesora Sonia Tavares, por su apoyo durante todo el postgrado y en el desarrollo de este trabajo, mil gracias por su dedicación.

A Milagros Sánchez, Gerente de División de Servicios Internaciones, por su apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo, compartir sus conocimientos y experiencia para el logro de este fin.

A Kizzy Quintero, por ser el impulso para dedicarnos, proponernos culminar esta gran meta.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CASO SERVICIOS INTERNACIONALES- BANCO BANESCO BANCO UNIVERSAL (VENEZUELA)- BANESCO INTERNACIONAL S.A. (PANAMÀ)

Autor(a): Ing. Evelyn D. Salamanca R.
Tutor: Prof.: Gonzalo Bello
Año: 2012

Resumen

La globalización, la apertura de nuevos mercados y el medio ambiente competitivo han generado la necesidad, a cualquier tipo de empresa u organización a revisar constantemente su desempeño y posicionamiento. En la actualidad la gestión enfocada en solucionar los problemas del presente no ofrece posibilidades sólidas de competitividad, ya que la creciente competencia obliga y reta a las organizaciones a superar sus propios límites, con lo que los estándares de competencia se mantienen en continuo crecimiento. El reto consiste en asegurar los resultados del mañana, de allí la necesidad del área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), de disponer de un sistema de indicadores que permitan monitorear el desempeño de los procesos de los productos y servicios que ofrecen de Banesco Internacional (Panamá). La presente investigación tuvo por finalidad el Diseño de un Modelo de Gestión del negocio bancario internacional de una institución financiera nacional, basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC), de forma de traducir la estrategia de la organización en indicadores operativos de la unidad que lo apalanquen y determinar su contribución. El trabajo se enmarcó en el tipo de investigación descriptiva apoyado en una investigación de campo. La muestra objeto de estudio estuvo representa por el 100% de la población, correspondientes a 25 integrantes del área de Servicios Internacionales. Para la recolección de la información se utilizaron herramientas como: la observación directa y entrevistas semiestructuradas; de los resultados obtenidos, información recolectada y análisis realizado se diseño la propuesta final.
Palabra Clave: Balance Scorecard (BSC).
Línea de Trabajo: Gestión Financiera Bancaria.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN iv
INDICE GENERAL v
INDICE DE FIGURAS viii
INDICE DE GRÁFICOS ix
INDICE DE TABLAS x

INTRODUCIÓN 1

CAPITULO I
EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema 4
1.2 Formulación del Problema 7
1.3 Objetivos 8
1.3.1 Objetivo General 8
1.3.2 Objetivo Especifico 8
1.4 Justificación de la Investigación 8
1.5 Alcance y delimitaciones 10

CAPITULO II
MARCO TÈORICO
2.1 Antecedentes de la Investigación 12
2.2 Bases Teóricas 13
2.3 Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 13
2.3.1 Definición 13
2.3.2 Premisas 14
2.3.3 Descripción de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral 15
2.3.3.1 Perspectiva Financiera 16
2.3.3.2 Perspectiva del Cliente 16
2.3.3.3 Perspectiva Procesos Internos 17
2.3.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 18
2.3.4 Cadena de enlaces 19
2.4 Sistema de gestión integral 20
2.4.1 Planificación estratégica 20
2.4.2 Políticas de calidad 21
2.4.3 Normalización de procesos- procedimientos 22
2.4.4 Indicadores de gestión 22
2.4.4.1 Tipos de Indicadores 23

2.4.4.2 Modelo (Entrada-Insumo-Proceso-Producto-Efecto- Impacto) 26
2.4.4.3 Criterios para la valoración de indicadores 28
2.4.4.4 Perfil de un Indicador 30
2.5 Calidad de Servicio 39
2.5.1 Factores que inciden en la Calidad de Servicio 40
2.5.2 Medición objetiva de la Calidad de Servicio 40
2.5.2.1 Interna 41
2.5.2.2 Externa 41
2.6 Las Cinco Fuerzas de Porter 42
2.7 Las "7 S" de McKinsey 45
2.8 DOFA 48
2.9 Diagrama Ishikawa (Causa-Efecto) 49

2.10 Bases Legales de la Investigación 52

2.11 Antecedentes de la Empresa 58
2.12 Misión 60
2.13 Visión 60
2.14 Valores Corporativos 60
2.15 Descripción del Área en Estudio 61
2.16 Funciones de la Gerencia de División de Servicios Internacionales 62
2.17 Estructura Organizativa del Área Internacional de Banesco Banco Universal (Venezuela) 63
2.18 Productos y Servicios de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal 64

CAPITULO III
MARCO METOLODOLÒGICO

3.1 Tipo de Investigación 65
3.2 Diseño de la Investigación 65
3.3 Población y muestra 66
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 67
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos 68

CAPITULO IV
DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diagnóstico de la situación actual del área de Servicios Internacionales para determinar la influencia o relación con el Plan Estratégico Corporativo de Banesco (Venezuela) 71
4.1.1 Cinco (5) Fuerzas de Porter 71
4.1.2 Modelo las 7S de Mckinsey 77

4.1.3 Matriz DOFA 79
4.1.4 Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) 94
4.2 Definir los objetivos del área Internacional alineados al Plan Estratégico para la definición del Cuadro de Mando Integral 99
4.3 Analizar la Gestión de Procesos del área de Servicios Internacionales para determinar los indicadores que contribuyan con el Cuadro de Mando Integral 107
4.3.1 Caracterización del Área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) 107
4.3.2 Criticidad de los procesos del Área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) 112
4.4 Diseño de Indicadores alineados al Cuadro de Mando Integral de Banesco Banco Universal (Venezuela) 116
4.5 Establecer los umbrales para los indicadores del área de Servicios Internacionales identificados en el Cuadro de Mando Integral y normar los reportes de gestión 131

CAPITULO V
LA PROPUESTA
5.1 Descripción del Proyecto 135
5.2 Justificación del Proyecto 139
5.3 Objetivos del Proyecto 140
5.4 Beneficios del Proyecto 141
5.5 Implantación del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) 142

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 144
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA 147
ANEXOS 150

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las Cuatro Perspectivas de BSC 15
Figura 2. La Perspectiva del Proceso Interno 17
Figura 3. Ejemplo del Esquema de un Vector Estratégico 20
Figura 4. Indicadores de Gestión 24
Figura 5. Herramienta en el diseño de Indicadores de Gestión 26
Figura 6. Las 5 Fuerzas de Porter 42
Figura 7. Las "7 S" de McKinsey 45
Figura 8. Diagrama Ishikawa 50
Figura 9. Tormenta de Ideas 51
Figura 10. Organigrama del área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) 63
Figura 11. Las 7S de Mckinsey 77
Figura 12. Diagrama de Ishikawa del área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) 95
Figura 13. Balanced Scordcard de Banesco Banco Universal (Venezuela) 99
Figura 14. Caracterización del área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) 108

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. DOFA del área de Servicios Internacionales 85
Gráfico 2. Debilidades del área de Servicios Internacionales 86
Gráfico 3. Fortalezas del área de Servicios Internacionales 89
Gráfico 4. Amenazas del área de Servicios Internacionales 91
Gráfico 5. Oportunidades del área de Servicios Internacionales 92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos y Servicios del área de Servicios Internacionales 64
Tabla 2: Población objeto de estudio 66
Tabla 3. Beckmarking de Apertura de Cuenta en dólares desde Venezuela 73
Tabla 4. Beckmarking de Servicios de Apertura de Cuenta en dólares desde Venezuela 75
Tabla 5. Factores de McKinsey vs. Factores Críticos de Banesco Banco Universal (Venezuela) 78
Tabla 6. Matriz DOFA Factor Mercadeo (Style) 80
Tabla 7. Matriz DOFA Factor Cultura y Valores (Style) 80
Tabla 8. Matriz DOFA Factores Misión y Visión (Shared) 81
Tabla 9. Matriz DOFA Factor Estrategias (Strategy) 81
Tabla 10. Matriz DOFA Factor Capacidades Organizacionales (Skille) 82
Tabla 11. Matriz DOFA Factor Competencias (Skills) 82
Tabla 12. Matriz DOFA Factor Liderazgo (Staff) 83
Tabla 13. Matriz DOFA Factor Procesos (Systems) 83
Tabla 14. Matriz DOFA Factor Sistemas (Systems) 84
Tabla 15. Matriz DOFA Factor Estructura Organizacional (Structure) 84
Tabla 16. Objetivos Específicos del área de Servicios Internacionales 106
Tabla 17. Escala de Ponderación de Procesos 113
Tabla 18. Escala de Jerarquización de Procesos 113
Tabla 19. Procesos Jerarquizados del área de Servicios Internacionales 114
Tabla 20. Procesos del área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva Financiera 115
Tabla 21. Procesos del área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva de Cliente 115
Tabla 22. Procesos del área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva de Procesos 115
Tabla 23. Procesos del área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 116
Tabla 24. Indicadores por Objetivo 130
Tabla 25. Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Financiera 131
Tabla 26. Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Cliente 132
Tabla 27. Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Proceso 133
Tabla 28. Umbrales para Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 133
Tabla 29. Objetivos Específicos del área de Servicios Internacionales 137
Tabla 30. Objetivos Corporativos- Específicos- Procesos 138
Tabla 31. Indicadores por Objetivo 139

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las condiciones del medio, los mercados y los competidores cambian muy rápido. Las turbulencias del entorno económico, político y social, la influencia cada vez mayor de las nuevas tecnologías, así como el desvanecimiento de las fronteras con la globalización, son algunas de las causas que han hecho que la competencia de las empresas por mantenerse en el mercado sea cada vez más dura.

Además de que muchas empresas son creadas y continúan creciendo sin tener una planificación que oriente los esfuerzos de quienes trabajan en ella. Aun cuando esta ausencia de planificación pueda haber sido sustentada durante muchos años, es indiscutible que estas empresas están más propensas al fracaso pues si no son capaces de definir formalmente qué son y hacia donde van, tampoco serán capaces de encontrar la mejor manera de alcanzar sus objetivos.

Por lo que deben orientarse de acuerdo a la visión definida por la organización y a los objetivos planteados, en tal sentido, todas las áreas que la conforman sigan ese horizonte de manera de garantizar el éxito de la organización.

Banesco Banco Universal (Venezuela), institución financiera líder del mercado, se ha encaminado en incorporación de indicadores que les permitan llevar el seguimiento y control de la gestión del negocio a través del Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard (BSC), es un modelo muy útil para la dirección de la empresa a corto y largo plazo, porque combina indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además de ofrecer un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que apoyan los objetivos estratégicos de la empresa.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por Banesco Banco Universal (Venezuela), aún existen áreas que no poseen indicadores que les permitan hacer seguimiento al impacto de su gestión individual sobre el negocio. Este es el caso del área de Servicios Internacionales 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.

Es por ello, que contando con la autorización de la Institución Bancaria, tal como se muestra Anexo 1, se planteó como objetivo principal de esta investigación la propuesta de un sistema de indicadores de gestión para la Gerencia de División de Servicios Internacionales, por lo que, se realizara el diagnóstico de la situación actual, la caracterización del área, se identificaran los procesos medulares de la Gerencia de División de Servicios Internacionales, para proceder a diseñar los indicadores de gestión de los procesos críticos del área, que apoyen el cumplimiento de los objetivos corporativos y específicos del área, así como también proponer el tipo de medición de las variables de cada indicador, formular matemática y umbrales de control.

La finalidad de plantear un sistema de indicadores es proporcionar al área objeto de estudio, un sistema de medición enfocado a cada proceso, lo cual pueda arrojar información sobre la calidad del servicio que presta el área, de una manera más eficiente, a su vez contribuyendo con el planteamiento de objetivos que se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

El trabajo constara 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; además de la información relacionada con el 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 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. **"DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN"**, se plasmo la información referente a los resultados que se obtuvieron en el desarrollo de los objetivos específicos planteados en la investigación.

El Capítulo V. **"PROPUESTA"**, contiene de forma esquematizada, la propuesta del diseño del modelo de gestión basada en un sistema de indicadores aliados al Cuadro de Mando Integral (BSC) para la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela).

El Capítulo VI. **"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.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Como condición necesaria en general, para que una organización sea competitiva en el mercado, debe mantener un elevado nivel de eficiencia operativa, además de satisfacer las necesidades de sus clientes con los productos y servicios que pone a disposición. De igual forma, a fin de de mantenerse delante de la competencia, la organización debe introducir innovaciones, siempre teniendo en cuenta la rentabilidad del negocio.

El nuevo ambiente de negocios, los continuos cambios, la intensa competencia de los mercados, la constante innovación y el nivel de calidad de la fuerza de trabajo, basada en el talento, ha hecho que las organizaciones se reenfoquen en la forma de gerenciar los negocios.

Esta nueva manera de gerenciar, involucra al recurso humano, incorporando una serie de mejores prácticas, en las cuales, se busca que el recurso humano, contribuyan decididamente en la creación del valor tangible e intangible de la organización, por lo cual, esta contribución debe ser cuantificada y estar claramente definida en los objetivos y metas estratégicas, así como también, ser conocidas por todos los integrantes para que sea su norte.

Cada organización pertenece a un sector específico y en cada uno de estos, tiene un tipo de competitividad específica, de acuerdo al tipo de producto y/o servicio que ofrecen, el caso al cual haremos referencia, el sector bancario.

Banesco Internacional S.A. (Panamá), institución financiera, fue creada en octubre del 2007, producto de la migración del anterior Banco off Shore de Banesco en la República de Panamá; con la finalidad de funcionar como un banco

independiente, con licencia propia, en búsqueda de posicionarse en el mercado y poder funcionar como un banco local panameño, de esta manera ampliar la gama de productos y servicios que ofrecen y así pues, competir con el resto de los bancos del mercado; además de que representaba una gran oportunidad de crecimiento en el negocio internacional.

Motivo por el cual, se adaptaron los productos y servicios, que se ofrecen en Banesco Banco Universal (Venezuela) a las leyes panameñas y a la plataforma disponible en Panamá, considerando que los clientes venezolanos, eran los que pertenecían a Sucursal Panamá y fueron migrados a Banesco Internacional S.A. (Panamá), y otros referidos de Banesco Banco Universal (Venezuela), los cuales representan apropiadamente un 80% de la cartera de clientes de Banesco Internacional S.A. (Panamá), es decir, una porción significativa de los clientes son venezolanos.

En el proceso de la creación de Banesco Internacional S.A. (Panamá), la apertura de las agencias, entrenamiento del personal y adaptación de normas internas, regulatorias y procesos de Banesco Banco Universal (Venezuela) en Banesco Internacional S.A. (Panamá), además de la idiosincrasia del personal panameño, el rápido crecimiento del banco, los cambios regulatorios en ambos países, el control de cambio en Venezuela, la falta de alineación entre los homólogos de ambos bancos, existieron situaciones que se salieron de control; por lo que no se está logrando el objetivo de ofrecer productos y servicios, de alta calidad a los clientes venezolanos y cumplir con los tiempos en la entrega de productos y servicios ofrecidos.

Lo anteriormente expuesto ha ocasionado múltiples deficiencias, generando insatisfacción a los clientes, incrementos de costos operativos, retrabajos en las áreas operativas tanto de Banesco Internacional S.A. (Panamá), como de Banesco Banco Universal (Venezuela), incremento en las horas hombre, lo que ha

preocupado a la alta gerencia de ambos bancos, por lo cual, se hace necesario tomar acciones correctivas ante la situación antes planteada.

En Banesco Banco Universal (Venezuela), el área encargada de procesar los productos y servicios de Banesco Internacional S.A. (Panamá), es la Gerencia de División de Servicios Internacionales y en Banesco Internacional S.A. (Panamá), es la Banca Internacional, por lo que, en continuas sesiones de trabajo con ambos equipos para lograr identificar ¿cuáles son las causas, razones y motivos que ocasionan los problemas antes mencionados?, no se logran identificar a ciencia cierta, si la falla está en los procesos que efectúan en Banesco Internacional S.A. (Panamá), ó en Banesco Banco Universal (Venezuela), ya que carecen de información para determinarlo y de esta manera identificar las deficiencias, que pueden estar generando, los retrasos en la entrega de productos y servicios ofrecidos a los clientes venezolanos.

A fin de identificar los causales de la situación antes descrita y minimizar o subsanar los inconvenientes mencionados, se desea definir indicadores de gestión integral a través del cuadro de mando integral, el cual involucra las perspectivas para la gestión sea integral y se monitoree la efectividad y el desempeño de los procesos que generan los productos y servicios, así como también, medir la calidad del servicio prestado, incluyendo tanto las actividades ejecutadas en la Banca Internacional, Banesco Internacional S.A. (Panamá), como las ejecutadas en la Gerencia de División de Servicios Internacionales, Banesco Banco Universal (Venezuela).

Para así, proponer en función a esto, acciones correctivas a estas desviaciones y hacer un seguimiento continuo y permanente para verificar y/o asegurar que dichas acciones estén mejorando realmente los tiempos de respuesta a los clientes y disminuyan o eliminen el retrabajo; los acuerdos de servicios entre Banesco Banco Universal (Venezuela) y Banesco Internacional S.A. (Panamá), se cumplan, para garantizar la satisfacción de los clientes.

En la actualidad la gestión está enfocada en solucionar los problemas presentes, no ofrece posibilidades sólidas a la competitividad, aunado a que desconocen la contribución del desempeño del área en el desempeño global de la organización.

1.2 Formulación del Problema

Dada la situación antes planteada surgen las siguientes interrogantes ¿de qué manera se puede hacer la medición, seguimiento y control a los procesos operativos que efectúan en Banesco Banco Universal (Venezuela), como en Banesco Internacional S.A. (Panamá), para determinar las deficiencia?, a fin de tomar acciones correctivas y que la misma sea perdurable en el tiempo, de manera que permita garantizar o alerta sobre la estabilidad de los procesos, para lograr que los acuerdos de servicios ofrecidos a los clientes se cumplan y tener una posición competitiva en el mercado.

Así mismo determinar:

¿De qué manera se puede garantizar una visión común acerca de la efectividad del desempeño y el control de la gestión, en Banesco Banco Universal (Venezuela), que incluya la situación deseada por la Gerencia de División de Servicios Internacionales y contribuya con la visión de Banesco Banco Universal (Venezuela)?

¿Cómo la Gerencia de División de Servicios Internacionales reporta ante la alta gerencia de Banesco Banco Universal (Venezuela), el logro de los objetivos planteados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral
Caso Servicios Internacionales- Banesco Banco Universal (Venezuela) - Banesco Internacional S.A. (Panamá)

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de División de Servicios Internacionales para determinar la influencia o relación con el Plan Estratégico Corporativo de Banesco Banco Universal (Venezuela).
- Definir los objetivos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales alineados al Plan Estratégico de Banesco Banco Universal (Venezuela), para la definición del Cuadro de Mando Integral.
- Analizar la Gestión de Procesos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales para determinar los indicadores que contribuyan con el Cuadro de Mando Integral.
- Establecer los umbrales para los indicadores de la Gerencia de División de Servicios Internacionales identificados en el Cuadro de Mando Integral y normar los reportes de gestión.

1.4 Justificación de la Investigación

La Gerencia de División de Servicios Internacionales hasta los momentos estaba centrada en su operativa diaria, en gestionar las solicitudes de los clientes sin hacer seguimiento a las actividades que se procesaban en Banesco Banco Universal (Venezuela) y Banesco Internacional S.A. (Panamá), para obtener el producto final.

En la actualidad los tiempos de respuesta al cliente son muy elevados, es por ello, que nace la necesidad de crear un sistema capaz de generar información en tiempo real de dichos procesos, que permita monitorear la gestión y tener las bases suficientes para tomar decisiones; con el fin de mejorar y optimizar la gestión y mejorar los tiempos de respuesta.

Debido a que el riesgo derivado de las continuas quejas y reclamos de los clientes y gerenciar en medio de la incertidumbre, es un riesgo muy alto, tanto para ambos bancos, como para la alta gerencia, ya que el impacto que puede o está generando en el negocio, podría ser muy importante, hasta el punto de perder cuota del mercado de clientes y dificultar la captación de nuevos clientes, principal meta del negocio.

Es por ello que, la Gerencia de División de Servicios Internacionales necesita conocer qué es lo verdaderamente importante para su gestión, y contar con información actualizada sobre los siguientes factores:

- ✓ Estabilidad de los procesos de los productos y/o servicios que se ofrecen a clientes de Banesco Banco Universal (Venezuela) en Banesco Internacional S.A. (Panamá).
- ✓ Tiempos de respuesta para la entrega de de los productos y/o servicios.
- ✓ Satisfacción de los clientes.
- ✓ Productividad del personal.
- ✓ Contribución con la visión y objetivos estratégicos de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Por lo cual, el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión integral basado en el Cuadro de Mando Integral para de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), permitirá monitorear las distintas perspectivas del negocio, conocer su comportamiento, el cumplimiento en base a las metas planteadas, de manera de tener la base para

promover acciones correctivas y hacerles seguimiento, que contribuya a una verdadera base para la toma de decisiones gerenciales.

Para definir los indicadores del sistema de gestión integral, fue necesario definir el propósito y los objetivos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela); y las directrices de la organización; para de esta manera definir los objetivos hacia los cuales debe enfocarse el área, los cuales deben estar alineados con los de la organización.

El sistema integral de gestión para de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), debe constar de indicadores que constituyan un equilibrio entre los accionistas y los clientes (externos); y los procesos críticos del negocio y formación y crecimiento (interno). De tal forma que sean cuantificable los resultados del área y que permita conocer el desempeño de la operatividad, identificando las posibles oportunidades de mejora, para lograr la mejora continúa, que conlleven al logro de los objetivos y metas del área.

1.5 Alcance y Delimitaciones

El presente estudio se realizó en la Gerencia de División de Servicios Internacionales, adscrita la Vicepresidencia de Internacional de Banesco Banco Universal (Venezuela), en el periodo comprendido de Enero 2011 a Enero 2012 y constó del diseño de un Sistema de Gestión Integral basados en el Cuadro de Mando Integral, el cuál será la base para el control de gestión integral del área.

Alineados con la visión de Banesco Banco Universal (Venezuela) y los objetivos estratégicos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales; quedando fuera del alcance del presente trabajo la alineación con la visión y objetivos estratégicos de Banesco Internacional S.A. (Panamá).

Así mismo, quedó fuera del alcance del estudio la revisión de la estructura organizacional de la Gerencia de División de Servicios Internacionales, adscrita la Vicepresidencia de Internacional de Banesco Banco Universal (Venezuela), puesto que en el momento del estudio se efectuaba dicha revisión.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Con la finalidad de adquirir información relevante para esta investigación, es importante citar algunas investigaciones recientes que sirven para fundamentar y orientar, el desarrollo de la presente investigación. Las cuales se nombran a continuación:

"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 Financieros", Ileana del Valle Pettenazzi, Abril 2005, diseño un Modelo de Indicadores de gestión para llevar el control de los proyectos de una Institución Financiera BanSur, los considerados estratégicos o aquellos que están regidos por regulaciones, en las diferentes fases de su ciclo de vida, con el propósito de inferir el estado de salud del proyecto y su alineación efectiva con la planificación de la organización; lo interesante de la investigación que se establecieron indicadores se medición según el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. La metodología aplicada fue del tipo de investigación y desarrollo, indagando en las necesidades del medio ambiente interno y el entorno de la organización, para desarrollar producto o servicios que se puedan aplicar a dicha organización.

"Diseño de un Sistema de Indicadores que permita monitorear y analizar las actividades, desempeño y calidad de gestión de cajeros de banco", Francisco García, Noviembre 2003, diseño un Sistema de Indicadores que permite monitorear y analizar las actividades, desempeño y calidad de gestión de cajeros de banco", lo interesante de la investigación es luego de analizar

situación actual propuso la creación de un Sistema de Monitoreo para la plantilla de cajeros, para poder cuantificar la asistencia de los cajeros y la productividad, de manera de, cumplir con el objetivo de disminuir los tiempos de espera por parte del cliente en las agencias. La metodología aplicada fue del tipo de desarrollo, consistió en la recopilación y análisis de la información; diseño de los indicadores y del centro de monitoreo.

"Desarrollo de una guía práctica de mejora continua e innovación para empresas de manufactura de autopartes, basadas en metodologías japonesas", Gabriel Ullua, Diciembre 2001, lo interesante de la investigación es que genero un modelo de mejora continua, que sirve a las organizaciones a establecer el camino hacia la mejora continua, de manera de lograr que el trabajo de cada integrante este alineado, estandarizado con las mejores prácticas del negocio, manteniendo la posición de liderazgo de la organización, atendiendo las crecientes expectativas de los clientes, empleados e inversionistas.

2.2 Bases Teóricas

En las bases teóricas se exponen y explican las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideraron válidos para el encuadre correcto de la presente investigación.

A continuación se detallan las metodologías y conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación y cumplimiento de los objetivos.

2.3 Cuadro de Mando Integral

2.3.1 Definición

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar

indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica pro-activa; en segundo lugar porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. (Norton & Kaplan, 1997, p. 21).

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

El concepto actual del Cuadro de Mando Integral ha evolucionado desde su primera versión dada en el año 1992, en la publicación de la revista Harward Business Review, cuando se definió como un "conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio", pasando a ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores estratégicos"; por lo que existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el CMI, al ser un "conjunto coherente de indicadores" interrelacionados con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.3.2 Premisas

1. Se establece como fundamento la integración de las áreas bajo diversas perspectivas.

2. Este sistema de indicadores de gestión promueve el autocontrol de las operaciones; clarifica como las acciones del día a día afectan no sólo a corto plazo; sino también a largo plazo.
3. Hace que la estrategia sea el trabajo de cada individuo a través de programas altamente efectivos de comunicación interna y alineamiento de los objetivos individuales e incentivos.
4. Se establecen indicadores estratégicos o avanzados que miden elementos centrales y a partir de estos se establecen indicadores guías.
5. Dispone todos los elementos y recursos alineados con la estrategia de la empresa.

2.3.3 Descripción de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Figura 1. Las Cuatro Perspectivas de BSC
Fuente: Dávila A. (2.001), El Cuadro de Mando Integral, Pág. 34.

Está constituido por cuatro perspectivas básicas: financiera, de clientes, interna y aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas son las más comunes, aplicables a la mayoría de las empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información; pero no son estrictamente esas, ya que dependen de las necesidades de gestión de cada empresa para formar su propio Cuadro de Mando Integral.

2.3.3.1 Perspectiva Financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el rápido crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja. "Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral" (Kaplan & Norton, 1997, p.32).

Se debe considerar que los indicadores financieros son instrumentos limitados que sólo permiten realizar una gestión reactiva, cuando lo que se busca es una proactiva: hoy en día se necesita gestionar por adelantado, y para ello se requiere algo adicional a los indicadores que pertenecen a esta perspectiva.

2.3.3.2 Perspectiva del Cliente

Se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de los clientes, la adquisición de 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 la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

La perspectiva del cliente es el centro y proceso fundamental del Cuadro de Mando Integral, debido a que el ciclo de la empresa comienza y termina en los clientes. En ella se refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado ó, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.

Esta perspectiva mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen el proceso de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

2.3.3.3 Perspectiva Procesos Internos

Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. (Kaplan & Norton, 1997, p.33).

"En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados" (Kaplan & Norton, 1997, p.33).

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, existe un modelo genérico de Cadena de Valor que proporciona una plantilla que la empresa puede hacer a su medida, al preparar su perspectiva de Procesos Internos.

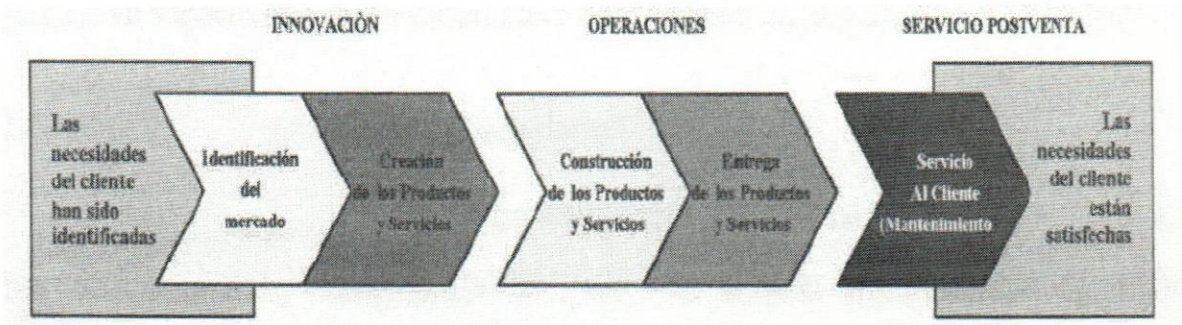

Figura 2. La Perspectiva del Proceso Interno. El Proceso de Servicio Postventa.
Fuente: Kaplan & Norton (1.997), El Cuadro de Mando Integral Gestión 2000.

En el proceso de adquisición y retención, se realizan una serie de actividades que tienen como objetivo principal identificar cuáles procesos generan valor cubriendo las expectativas de los accionistas y cuáles cubren las necesidades de los clientes.

2.3.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las perspectivas anteriores pueden revelar grandes vacíos en las capacidades existentes entre las personas, los sistemas y los procedimientos, que los negocios tendrán que invertir ya sea en la recalificación de los empleados, como en potenciar los sistemas y coordinar los procedimientos.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos -satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades - junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, información fiable. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora.

El CMI traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis),

entre los objetivos y medidas en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa -efecto debe incluir las cuatro perspectivas.

2.3.4 Cadena de enlaces

Es una representación gráfica de las relaciones que expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño:

> *"Para realizar una gestión de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esto, la cadena de enlaces es el motor del modelo del negocio "* (Peraza, 2002, p. 40).

Está asociado a una cadena de objetivos que atraviesan las cuatro perspectivas (caso ideal), y que por sí solo tiene un sentido y coherencia particular. Según las orientaciones de los autores de la metodología, se recomienda que los vectores estén estructurados desde la perspectiva interna, en donde están representados los procesos de la cadena de valor de la organización, de manera que al establecer "responsables por vector", se genere una especie de "gerencia por procesos" en donde haya una responsabilidad asignada de esa sección del BSC.

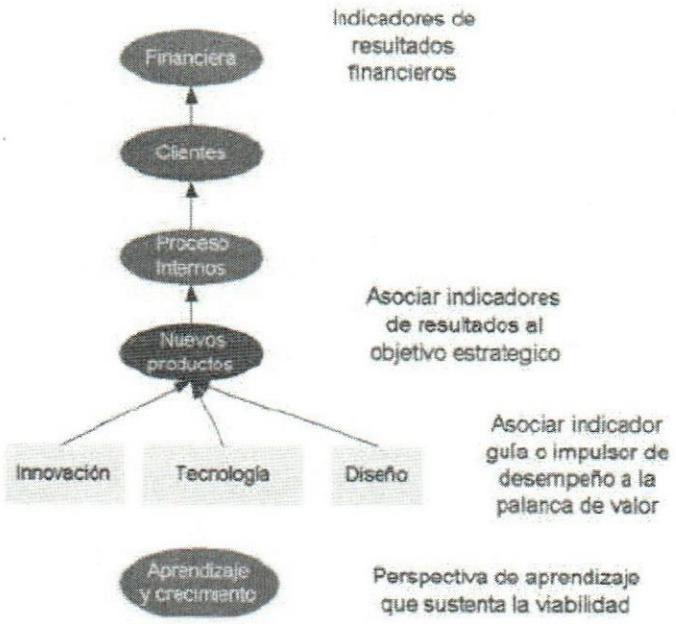

Figura 3. Ejemplo del Esquema de un Vector Estratégico
Fuente: Peraza, E. (2.002), El Cuadro de Mando Integral: Una herramienta eficaz para tomar decisiones estratégicas.

2.4 Sistema de Gestión Integral

Un sistema de gestión integral persigue la satisfacción total de los clientes a través de mejorar todos los métodos y procesos operativos para lo cual se debe tener la participación activa de lodo el personal.

Para que un sistema de gestión esté correctamente implantado se deben definir cienos parámetros que van dirigidos hacia la plena satisfacción de los clientes Dichos parámetros son: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, POLÍTICAS DE CALIDAD, NORMALIZACIÓN DE PROCESOS- PROCEDIMIENTOS, INDICADORES DE GESTIÓN.**

2.4.1 Planificación Estratégica

El objetivo de un plan estratégico es asegurar que todos los esfuerzos del personal están dirigidos hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Dicho plan está dirigido a definir:

- ✓ ***Visión:*** es la percepción multidimensional del como deberá ser la organización en un futuro próximo.
- ✓ ***Misión:*** Es la razón por la que la organización existe, a pesar de que cada departamento o equipo que la conforman tiene su razón particular de existir.
- ✓ ***Objetivos:*** Son las disposiciones deseadas por la organización que le permitan alcanzar su misión y visión.

Es importante destacar, que la calidad es considerada como un factor estratégico de la competitividad por lo que se hace necesario definir dicho plan.

2.4.2 Políticas de Calidad

Las políticas de calidad son el marco general v las directrices en las cuales se fundamenta una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la alta gerencia.

La responsabilidad y el compromiso con la política de calidad para una empresa de servicio corresponden a los niveles más altos de la gerencia.

Para establecer las políticas de calidad en un departamento o empresa se deben consideran ciertos aspectos como son:

- Actitud para adaptarse a reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Amplitud de aplicación de métodos impersonales de supervisión, es decir objetivos, planificación, informes, presupuestos, gráficos, controles, auditorias, etc., en lugar de una supervisión personal.
- Grado de servicio prestado.

2.4.3 Normalización de Procesos- Procedimientos

La normalización de los procesos o procedimientos se hace de acuerdo a registros escritos donde se plasman todos los aspectos que se deben respetar en la producción de un bien o en la prestación de un servicio.

De acuerdo al servicio que presta esta empresa y específicamente los procesos que se analizarán el tipo de normalización que aplica es:

Normas de procesos productivos y de gestión (procedimientos); el cual refleja la forma de desarrollar las diferentes actividades del proceso, describe la función y servicio que al final se entrega.

El proceso de normalización puede traer como ventajas:

- Mejoras en la comunicación empresa – cliente
- Rapidez del servido.
- Mayor responsabilidad del personal inmerso en el proceso
- Establece elementos de referencia para evaluación y revisión correcta.
- Permite conocer detalles y requerimientos para cada tarea

2.4.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores surgen de la necesidad del ser humano de medir y comparar todas sus actividades, es por ello que constituyen valiosos instrumentos para obtener información efectiva de las actividades que se desarrollan en cualquier gestión; tanto a nivel de resultados como los de recursos disponibles.

Los **Indicadores** son simples razones o ratios entre **dos** variables asociadas a un mismo sistema, cada una de las cuales mide por separado un determinado comportamiento del mismo, que es de interés relacionar entre sí, por ejemplo: salidas con salidas, salidas con entradas o entradas con entradas.

Un Indicador de Gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento de una variable dentro de una empresa, gerencia o departamento; cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Es de gran importancia medir el desempeño de una Empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costos, etc., esto permitirá planificar con mayor certeza y confiabilidad, además de lograr discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado y, analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Para medir el desempeño de la Empresa es necesario contar con indicadores.

Es fundamental tener en cuenta que los indicadores de gestión son un medio para ayudarnos a lograr los fines y no un fin que hay que alcanzar, ya que la naturaleza esencial del indicador es servir de guía y apoyo para el control. Los indicadores al igual que las variables que los componen pueden ser cuantitativos o cualitativos.

2.4.4.1 Tipos de Indicadores

El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo de los mismos.

La identificación y desarrollo de los indicadores es parte fundamental en la evolución de los servicios y forman parte importante en el mejoramiento y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el servicio, las posibles causas del mismo, y un nivel óptimo al cual se quiere llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de los usuarios y de la empresa en general.

Los indicadores de Gestión a un alto nivel se clasifican en:

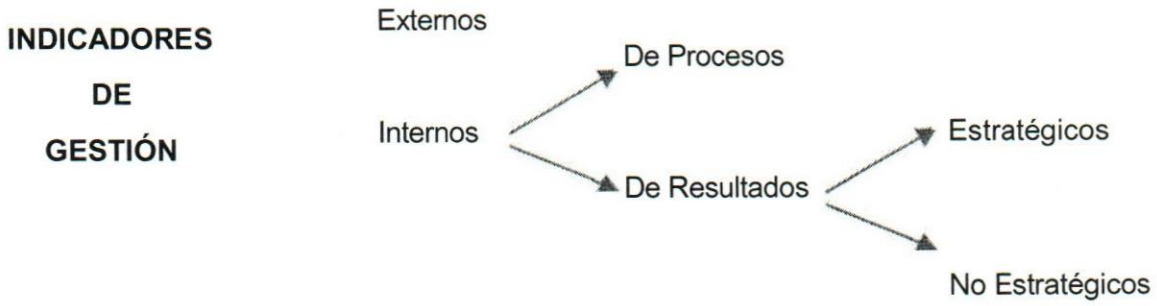

Figura 4. Indicadores de Gestión.
Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicadores Internos: Son aquellos que enfocados hacia la misión y visión de la organización miden los logros de sus objetivos estratégicos y del desempeño de cada una de sus gestiones.

Indicadores de resultados: Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas; la información que dan es definitiva. Mide el éxito y el logro de los objetivos del Cuadro de Mando Integral sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Indicadores de procesos: Son aquellos que miden el desempeño de la gestión de un área o departamento de la organización, es decir miden la forma como se obtienen los resultados del negocio.

Indicadores Externos: Son aquellos que miden el impacto del entorno sobre la organización. Este tipo de indicadores es de gran importancia, ya que cualquier empresa ve influenciada su gestión por el entorno que la rodea.

Los indicadores de Gestión a un nivel más detallado se clasifican en:

Indicadores de Primer Nivel: Son aquellos que involucran solo una variable para su cálculo.

Indicadores de Segundo Nivel: Son aquellos que involucran dos o más variables para su cálculo. Entre los más utilizados encontramos:

- Indicadores de Eficiencia.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Eficacia.
- Indicadores de Productividad.
- Indicadores de Competitividad.

Indicadores de Eficiencia: La eficiencia es la facultad para lograr un efecto determinado. Representa como se hacen las cosas.

Ejemplo de cálculo: Recursos utilizados / Recursos propuestos.

Indicadores de Efectividad: La efectividad es el grado en el cual el sistema alcanza los resultados propuestos. Representa la magnitud de los resultados.

Ejemplo de cálculo: Resultados alcanzados / Resultados propuestos.

Indicadores de Eficacia: La eficacia es la fuerza y poder para obrar. Representa hacer las cosas correctamente.

Ejemplo de cálculo: Producción del mes / Jornadas de trabajo

Indicadores de Productividad: La productividad es la utilidad que da una cosa. Representa una medida de lo bien que se han combinado los recursos.

Ejemplo de cálculo: Producción obtenida / Insumos utilizados

Indicadores de Competitividad: La competitividad es la capacidad de competir con organizaciones que aspiran a la misma cosa. Representa la comparación con un par.

Ejemplo de cálculo: Producción Empresa "A" / Producción Empresa "B"

2.4.4.2 Modelo (Entrada-Insumo-Proceso-Producto-Efecto- Impacto); a utilizar como herramienta en el diseño de Indicadores de Gestión.

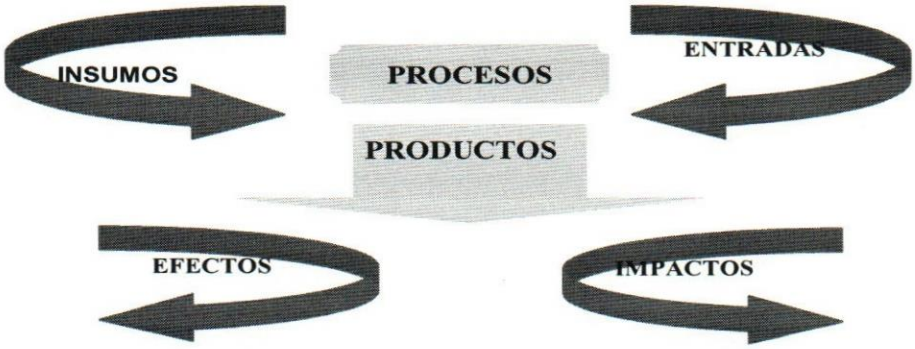

Figura 5. Herramienta en el diseño de Indicadores de Gestión
Fuente: Trujillo, Alberto (2.002). "Guía de Sistema de Indicadores de Gestión".

Insumos: Conjunto de recursos (humanos, equipos y materiales, financieros) que debe disponer la organización para orientar un proceso de conversión fiable y que asegure desde su adquisición la calidad de la gestión.

Ejemplo de indicadores de insumo:

- Total de metros de tubos utilizados en el acueducto.
- Cantidad de horas-hombres disponibles para producción.
- Dólares utilizados por el departamento de compras en adquisición de materiales.

Entradas: Cantidad de requerimientos de servicios o productos tangibles de clientes, consumidores o usuarios internos o externos a la organización. Pueden ser solicitudes, requerimientos, demandas, consignaciones, etc.

Ejemplo de indicadores de entrada:

- Total de créditos solicitados por la gerencia de Ingeniería.
- Número de quejas por baja calidad de los servicios en este año.
- Cantidad de requerimientos de repuestos solicitados para el mantenimiento en este mes.

Proceso: Se define como el esfuerzo que consiste en convertir los insumos y las entradas en expresión deseada de la organización. Son una serie de pasos lógicos, racionales, de bajo costo, eficientes, que aseguran la calidad y cantidad de producto.

Ejemplo de indicadores de proceso:

- Total de Horas-Hombre trabajadas en el en la línea N°1 en el turno de la mañana por la gerencia de Calidad.
- Número de Tapas procesadas por producción este año.
- Cantidad de repuestos colocados en máquinas para su mantenimiento en este año.

Producto: Se define como el elemento que se genera como resultado de un proceso.

- Total de lotes producidos en la línea N°10 en el turno de la mañana.
- Número de botellas llenadas por la gerencia de ingeniería esta semana.
- Cantidad de televisores armados por producción este año.
- Número de dólares colocados en bancos extranjeros en esta semana.

Efecto: Se define como aquel nivel de repercusión a lo interno de la organización originando a partir de los productos resultantes. Se relaciona con la misión, visión y valores de la organización.

Ejemplo de indicadores de efecto:

- Total de reclamos realizados en un trimestre en el producto X.
- Número de productos verificados por Control de Calidad.
- Cantidad de productos vendidos al mes por la organización.
- Cantidad de horas-hombre pérdidas al mes debido a reproceso de productos defectuosos.

Impacto: Se define como el propósito finalista de la organización. Se vincula con la repercusión que tiene el producto en los entes externos a la organización. Se relaciona con la misión, visión y valores de la organización.

Ejemplo de indicadores de impacto:

- Total de clientes perdidos al año debido a demoras en la entrega.
- Número de productos demandados al mes a la empresa.
- Cantidad de órdenes de despacho recibidas a entera satisfacción.
- Total empresas clientes complacidas este año.

2.4.4.3 Criterios para la valoración de indicadores

A continuación se menciona los criterios de valoración para cada uno de los indicadores:

Indicadores de Entradas: Deben tener:

- Vinculación con el objetivo de la organización.
- Relación con la magnitud en la utilización de los insumos disponibles.
- Dimensión del costo en su procesamiento.
- Relación con la satisfacción del cliente.

Indicadores de Insumos: Deben tener:

- Dimensión del costo para la organización.
- Frecuencia de uso en los procesos de relación de trabajo.
- Relación con la exigencia del cliente.

- Relación con los procesos de trabajo.
- Dificultad en su localización.

Indicadores de Proceso: Deben tener:

- Vinculación a una etapa crítica del procesamiento del trabajo.
- Relación con la calidad del producto.
- Vinculación con la demanda de otras unidades.
- Relación con el nivel de exigencia técnica en el proceso.

Indicadores de Producto: Deben tener:

- Relación con los procesos de trabajo de otras unidades.
- Relación con el objetivo de la organización.
- Vinculación con la satisfacción del cliente interno.
- Vinculación con la satisfacción del cliente externo.

Indicadores de Efecto: Deben tener:

- Relación con el objetivo de la organización.
- Relación con la cantidad de clientes internos.
- Vinculación con impactos.
- Relación con los clientes externos.

Indicadores de Impacto: Deben tener:

- Relación con el negocio de la organización.
- Vinculación con la razón de ser de la organización.
- Relación con la optimización de los recursos.
- Vinculación con la utilidad de la organización.
- Vinculación con la satisfacción del cliente externo.
- Relación con la demanda del servicio o producto.

2.4.4.4 Perfil de un Indicador

Es el conjunto de elementos característicos que facilitan la descripción y clasificación de un indicador, como apoyo a la tarea de seguimiento, control y evaluación de la gestión. Son veinte (29) en total las cuales se explican a continuación:

Número correlativo del indicador: Es la asignación de un numeral que sirve para localizar el indicador por cuanto es parte de un sistema. Habrá que tener un criterio de numeración que se inicie de acuerdo a los elementos del modelo, o de acuerdo a la jerarquía resultante en la aplicación de la técnica de formulación de indicadores. Facilita la comunicación y el resguardo de la información entre los demandantes de indicadores y los responsables de su administración y procesamiento.

Ejemplo: El indicador "A" es el número de horas-hombre utilizadas en un día y su número correlativo es el 786.

Categorías de las variables del indicador: Se deja constancia de las categorías del indicador con la finalidad de establecer comparaciones con otras características del indicador en fase de descripción. En situaciones de reescritura, modificación estructural, recombinaciones o eliminaciones de un indicador, interesa saber la categoría actual del mismo, dado que con antelación se racionalizó su importancia. Estas categorías son cronológica, de lugar o Física y económica.

- **Categoría Cronológica:** Es una característica cuantitativa o cualitativa que describe magnitudes de tiempo disponible, utilizado correcta o incorrectamente, de entrega, de fabricación, de recuperación, de ocio, etc., en procesos de trabajo.

- **Categoría Física:** Es una característica cuantitativa o cualitativa representada de acuerdo; al modo, lugar, espacio, equipos, materiales, etc., es decir, son elementos tangibles que puedan ser cuantificados o calificados de acuerdo a su uso.
- **Categoría Económica:** Es una característica cuantitativa o cualitativa representada en dinero, correspondientes a costo, gastos, inversión, ingresos, utilidades, acciones, desechos, desperdicios, devoluciones, pérdidas, etc.

Ejemplo: El indicador "A" es el número de horas máquinas trabajadas en un turno y se calcula; A=(C x D), donde C es una variable Cronológica y D es una variable Física.

Nivel de desagregación de las variables: Representa la profundidad explicativa de los distintos niveles seleccionados a los fines de observar sus distintos comportamientos. Dichos comportamientos pueden reflejar variaciones de un nivel a otro, o valores aproximadamente iguales. La ventaja que deriva de esta característica del indicador es que facilita la ruta para la toma de decisiones; mejora la actitud centrada en situaciones generales para concentrarnos en lo particular.

Ejemplo: X= (Z / Y) = (A/B) / (C/D) donde A, B,C son indicadores de primer nivel y D es un indicador de segundo nivel.

Cantidad de variables: Es el número de variables que lo integran y refleja una idea de la complejidad aritmética que caracteriza a un indicador dado. Puede tratarse de más de una variable en el numerador y más de una en el denominador. La mayoría de los indicadores reflejan operaciones de división, porque el contraste de variables en este sentido pretende verificar hechos y/o fenómenos a través de una proporción, promedio, porcentaje o índice. En este elemento debe ilustrarse la formula o relación del indicador.

Ejemplos: X = A (una variable), X = A / B (dos variables), X= (A/B) / (C/D) (cuatro variables), donde A,B,C y D son indicadores de primer nivel.

Jerarquía de las variables: Es la jerarquía alcanzada por cada denominación de variable respecto de un grupo correspondiente a un elemento del modelo ya descrito. En este caso deben mencionarse la cantidad de puntos logrados por la denominación de variable y enseguida el orden correspondiente según el mencionado puntaje.

Ejemplo: El indicador A tiene un puntaje de 45 y en orden es el tercero en importancia.

Criterio aritmético para integrar los datos de las variables: El criterio a seguir para integrar los datos viene dado por la modalidad de la relación NUMERADOR-DENOMINADOR, y ellas se pueden expresar a través de una PROPORCION, un PROMEDIO, un PORCENTAJE o un INDICE Inter-período o con respecto a un período base. Se habrá seleccionado una modalidad de relación dependiendo de la necesidad de descubrir o saber acerca de hechos y/o fenómenos, los cuales fueron formulados a través de interrogantes en la fase técnica correspondiente.

Ejemplo: X = (A / B) x 100, el indicador es un porcentaje.

Objetivo del indicador: El objetivo es la especificación de las condiciones deseadas del indicador. El beneficio que deriva de esta descripción es que constituye el punto de partida para aprender a leer el indicador que se trate; de ser así, otros esfuerzos podrán hacerse para trascender el provecho de la relación a utilizar; es decir, no es posible; por ejemplo, establecer una meta de incremento o disminución de un indicador, si anteriormente no hemos sabido leerlo, o una situación más delicada, la que está asociada a la soluciones que hemos producido para corregir desvíos.

Ejemplo: X= (A/B)*100. Su objetivo es medir la eficiencia en la producción del producto Z. Permite la comparación a lo interno de los programas de producción.

Tipo de indicador según modelo: Cada indicador ha sido producto de la utilización del modelo mencionado, en consecuencia en cada perfil se debe registrar el elemento al que pertenece. Con mucha seguridad es posible que un indicador registre denominaciones de variable correspondiente a distintos elementos del modelo, y es aquí donde cobra mayor importancia el indicador, no solo porque describe hechos de distintos elementos sino que tales combinaciones probablemente sean objeto de modificaciones en el futuro, en cuyo caso evaluamos el origen en cada denominación de variable respecto a los elementos ENTRADA -INSUMO -PROCESO -PRODUCTO -EFECTO -IMPACTO.

Ejemplo: El indicador A es una denominación de variable del tipo ENTRADA.

Repercusión de un indicador respecto a otro: Muchos indicadores al tener un comportamiento de incremento o disminución, de manera automática incrementa(n) o disminuye(n), otro(s) indicador(es). Este particular es un determinante en cuanto a control se refiere; de saberse cuántos indicadores deben incrementarse o disminuir automáticamente, ante el comportamiento del indicador sometido a uso, es indudable que podemos intervenir sobre bases más precisas, así como también estaremos en capacidad de imputar responsabilidades.

Ejemplo: Si X = A / B, si A aumenta y B disminuye entonces X aumentará.

Tendencia del indicador según el deber ser: Debe mencionarse cuál debe ser la dirección que debe tener un indicador. Las direcciones de un indicador pueden tender al incremento, a la disminución o a mantener un intervalo. Puede ser posible que la dirección de un indicador en un momento "X" sea al

incremento, sin embargo en el momento "Y" su dirección puede ser a disminuir, lo que obliga a mencionar los factores que determinan tales comportamientos.

Ejemplo: Para el indicador; Número de paradas de máquinas efectuadas al mes, su deber ser es tender a CERO.

Unidad administrativa donde se localiza el dato: Se refleja información referida al departamento o unidad administrativa donde se localiza el dato o la información necesaria para satisfacer exigencias de cálculo del indicador que se describe. Es posible detallar en este apartado el número del piso donde se ubica dicha unidad, señalizaciones de importancia del piso y si se trata de diversas oficinas dispersas en un área geográfica, entonces será importante abundar en tales particularidades.

Ejemplo: Para el indicador "A"; Número de operarios de máquinas utilizados en el año. Los datos están localizados en el Departamento de Producción.

Fuente de información de los datos: Una vez que se establece la unidad administrativa donde se localiza el dato, será necesario reflejar en el perfil el instrumento o fuente de información desde donde se tomará el dato o información. Puede tratarse de listados, boletines, minutas, nóminas, planes, programas, información, debe hacerse de la manera más precisa en cuanto a denominación de cada uno de ellas.

Para que las mediciones que se realicen, posean precisión, oportunidad y confiabilidad, es necesario seguir una serie de pasos, como son:

- ✓ Obtención de los datos
- ✓ Lugar donde se hace la medición
- ✓ Instrumento de medición
- ✓ Responsable de realizar las lecturas
- ✓ Procedimiento de obtención de la muestra

Las cuales se explican a continuación:

- **Obtención de los datos:** Se refiere al dato que se obtiene en la medición que se esté realizando.
- **Lugar donde se hace la medición:** Se refiere a la Unidad Administrativa, en la cual se localiza el dato o información que se describe.
- **Instrumento de Medición:** Se refiere al instrumento de medición que permitirá recopilar los datos o información en forma ordenada y de manera simultánea al proceso.
- **Responsable de realizar las lecturas:** Se refiere a la necesidad de especificar quien o quienes le corresponde actuar frente a la información que suministra el indicador.
- **Procedimiento de obtención de la muestra:** Se refiere al procedimiento, que debe seguirse para obtener la muestra.

Ejemplo: Para el indicador "B"; Número de obreros con sueldo mínimo utilizados en el año, los datos están localizados en la Nómina de personal.

Periodicidad del uso del indicador: Se refiere a la frecuencia y momento en el que debemos utilizar el indicador; por esta razón quienes conforman su perfil deberán mencionar si se utilizará diariamente, semanalmente, mensualmente, bimensualmente, bimestralmente, semestralmente o cada año.

Ejemplo: Para el indicador "X"; Número de máquinas utilizadas en el año por la empresa, Se requiere su uso Anualmente.

Causas que pueden incidir (positivamente o negativamente) en el comportamiento de un indicador: Se plantea la necesidad de contemplar **por anticipado** mediante una técnica de participación (diagrama "Espina de Pescado", etc.) la diversidad de causas que pueden influir positiva o negativamente en el comportamiento del indicador que se describe. Una vez mencionada las causas,

es posible jerarquizarlas, ello conduciría a saber cuál de ellas tiene la mayor incidencia en el indicador y constituye un conocimiento de importancia para el tomador de decisiones.

Ejemplo: Para el indicador: Número de accidentes fatales ocurridos este año en la empresa, cuando aumenta se debe entre otras causas, al aumento de personal, cuando disminuye se debe entre otras causas, a la disminución en la nómina.

Posibles estrategias (soluciones) para reorientar el desempeño positivo del indicador o reforzar su comportamiento: Se deberá mencionar las soluciones que reducen el comportamiento negativo de un indicador, y mantener o reforzar las soluciones si el comportamiento es positivo, dado que es necesario decir que se hará para que mantenga su valor o lo incremente. Las soluciones deben asociárseles con las causas que han sido jerarquizadas y ellas deben ser formuladas en un sentido creativo de quienes se responsabilicen de la elaboración del sistema de control de gestión. Cuando se planteen soluciones, deberá hacerse un esfuerzo por dar a conocer la relación COSTO-BENEFICIO de cada una de las soluciones.

Ejemplo: Para el indicador; Número de accidentes fatales ocurridos este año en la empresa, Cuando aumenta se requieren mayores condiciones de higiene y seguridad, cuando disminuye se requiere el afianzamiento de estas condiciones.

Comparación con otros indicadores: Al formular un indicador, debemos complementar su explicación con indicadores cercanos a él en cuanto a jerarquización, categorías y elementos del modelo (ENTRADA-INSUMO-PROCESO-PRODUCTO-EFECTO-IMPACTO).

Un indicador por sí solo, no resulta suficiente para describir un comportamiento de gestión, su confrontación con otros no sólo nos describe

cumplimientos e incumplimientos en lo económico, físico y cronológico, y aún en el nivel de satisfacción, sino que ayuda a concluir con la decisión amparada en un sistema de relaciones confiables.

Ejemplo: El poder adquisitivo de los sueldos se tiene que comparar con el porcentaje de inflación y se tiene que comparar con el valor de la cesta básica de alimentos.

Concepción y diseño de los rangos de desempeño que permiten conocer situaciones críticas o no, a través del indicador: El usuario o tomador de decisiones mediante un sistema de indicadores, debe saber el nivel de alarma o la urgencia con que se debe tomar una decisión, debe manejarse las decisiones en razón de la prioridad que deriva de rangos de desempeño del indicador. Los rangos de desempeño son distintos para cada indicador.

Ejemplo: Un indicador de producción de fármacos no tiene sentido que registre rangos sobre la base de EXCELENTE - MUY BUENO - BUENO - REGULAR - DEFICIENTE, en tal caso se manejarán los rangos ACEPTABLE - INACEPTABLE, un paciente o consumidor experimentaría efectos secundarios o aún un desenlace fatal si consume un fármaco BUENO, REGULAR o DEFICIENTE.

Usuarios potenciales del indicador, por niveles de cargo y/o por unidad administrativa: Este elemento contempla la cantidad, tipo de usuarios, tomadores de decisión y su correspondiente nivel, así como a que instancias y en cuales situaciones administrativas y estratégicas, se utilizará el indicador. En dicho perfil se colocarán las razones que justifican su utilización, las que serán indagadas y discutidas en grupos.

Ejemplo: El indicador; Dólares en cuenta corriente utilizadas por la empresa, tiene como usuarios potenciales el Presidente de la Empresa y el Gerente de Administración.

Titulo del indicador: Como tarea final se establece el nombre y apellido que servirá para familiarizarse con el indicador en situaciones de comunicación interpersonal, demanda de indicadores, redacción de reportes de gestión, así como en presentaciones gerenciales.

Ejemplos: Denominaciones tales como EFICIENCIA DEL INSUMO LABORAL, EFECTIVIDAD EN LA PRODUCCION, EFICACIA DE LA PRODUCCION, IMPACTO AMBIENTAL, COSTO PROMEDIO, DENSIDAD DEMOGRAFICA, SATISFACCION DE DEFICIT HABITACIONAL, EDUCATIVO, MEDICO ASISTENCIAL, etc.

Uniformidad de momentos para la toma de datos que satisfarán el cálculo de indicadores: Esta característica está relacionada con la necesidad de tomar los datos fechas uniforme ya sea para calcular indicadores de segundo nivel, para acumular datos de un indicador de primer nivel o aún para realizar comparaciones ínter indicador. En ausencia de uniformidad respecto del momento en el que se selecciona el dato, evidentemente puede derivarse valores de indicadores carentes de confiabilidad.

Ejemplo: Supóngase un indicador para relacionar CANTIDAD DE PATRULLAS EN OPERACIONES vs. PATRULLAS EN MANTENIMIENTO, y deseamos calcular esta proporción como objetivo para verificar el nivel de utilización de las patrullas en el proceso de seguridad ciudadana; si tomáramos los datos para fechas por debajo o por encima de 5 días, el resultado de dicho indicador podría variar significativamente, lo que distorsionaría las decisiones en dicha área.

2.5 Calidad de Servicio

Para comprender la definición de calidad de servido, se deben hacer algunas consideraciones con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes, debido a que la calidad del servicio es directamente proporcional a la satisfacción de los usuarios.

Todo cliente o usuario tiene tres tipos de necesidades a satisfacer:

- ✓ ***Necesidades objetivas:*** son aquellas que son fácilmente explicables.
- ✓ ***Necesidades implícitas:*** Son aspectos del servicio que el cliente da por entendido y que espera que sean satisfechos sin que sea necesario mencionarlos.

El tercer grupo está relacionado con las expectativas de los usuarios que son principalmente subjetivas porque dependerán de la percepción que tiene el usuario de la calidad del servicio.

En función de la satisfacción de cada una de las necesidades especificadas anteriormente existen tres tipos de calidad de acuerdo a la percepción de los clientes.

Calidad requerida: es el nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio. Si se adapta este tipo de calidad a las empresas prestadoras de un servicio de salud, la misma estará relacionada con el nivel científico-tecnológico que se tenga.

Calidad esperada: es la satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos, en las empresas de salud son todos los servicios que agregan valor, es decir, los que están involucrados con la atención al paciente.

Calidad subyacente: está relacionada con la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Por lo que se define **calidad de servicio:**
"Es la relación que existe entre las necesidades y expectativas del cuentes y su percepción del servicio recibido". En términos más sencillos hay calidad en el servicio cuando la empresa satisface las necesidades y expectativas de los usuarios.

2.5.1 Factores que inciden en la Calidad de Servicio

En función de la satisfacción de cada una de las necesidades del cliente los factores que afectan la calidad de servicio

- Rapidez de respuesta.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Información sobre el servicio prestado.
- Presencia del personal
- Calificaciones personales (amabilidad, capacidad de empatía, puntualidad, facilidad de comunicación).
- Técnicas (capacidad de resolución, disponibilidad, seguridad)
- Accesibilidad.

Los cuales aplican a vanos sectores entro los que se encuentran las empresas de salud. Cabe resaltar, que el cliente siempre evalúa la calidad sobre la base de aquello que puede percibir con claridad, por lo tanto la empresa debe hacer énfasis en mantener a punto cada uno de estos factores.

2.5.2 Medición objetiva de la Calidad de Servicio

Es necesario medir la calidad de servicio para poder controlarla, gestionarla y mejorarla. El principal objetivo de esta medición objetiva es conocer la

percepción de los clientes para poder lomar acciones orientadas a mejorar el servicio.

La medición de la calidad del servicio puede ser de dos formas;

1. Interna
2. Externa

2.5.2.1 ***Interna:*** Concierne tanto al personal de primera línea en contacto directo con los clientes como al personal staff o de apoyo.

A través de entrevistas o encuestas y desde el punto de vista personal del entrevistado se puede obtener valiosa información respecto a la calidad del servicio prestado.

2.5.2.2 ***Externa:*** el objetivo de medir la calidad es detectar áreas de insatisfacción, con el fin de mejorarlas bajo la perspectiva del cliente. El procedimiento más normal es mediante encuestas y con ellas se identificará aquellos aspectos del servicio que agregan valor al cliente y en qué medida generan satisfacción o insatisfacción. Para la aplicación del instrumento se tomarán en cuenta las mismas fases o pasos descritos en el apartado anterior. Relacionado con el método de medición de calidad interna (encuestas).

2.6 Las Cinco Fuerzas de Porter

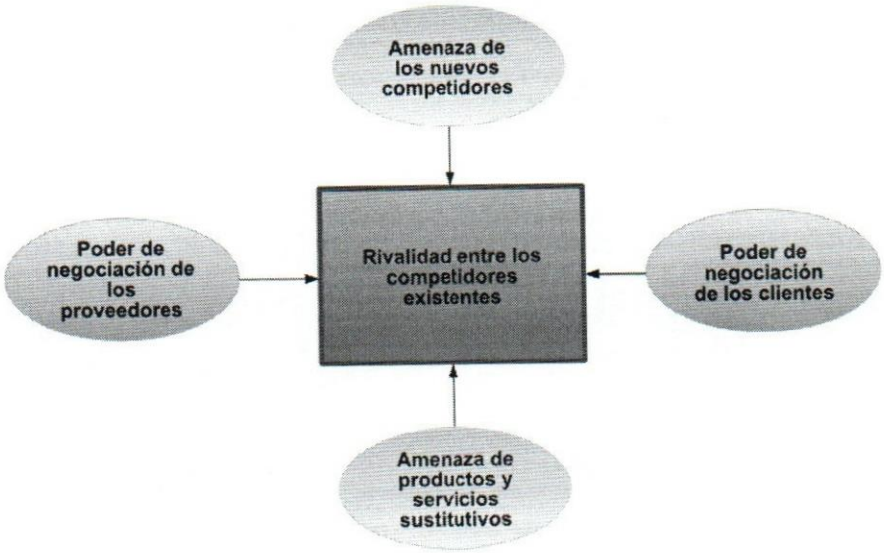

Figura 6. Las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.

Poder de Negociación entre Consumidores:

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Ventaja diferenciada
- Ventajas de los clientes

Poder de Negociación de los Proveedores:

El "poder de negociación" se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de 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. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

Amenaza de la entrada de Nuevos Competidores:

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En

dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de predistribución.

Amenaza de Productos Sustitutivos:

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Aplicación

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

2.7 Las "7 S" de McKinsey

McKinsey & Co, la firma de consultoría estratégica más famosa del mundo, desarrolló lo que llaman el "Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa". En palabras sencillas, es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con "ese".

La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría.

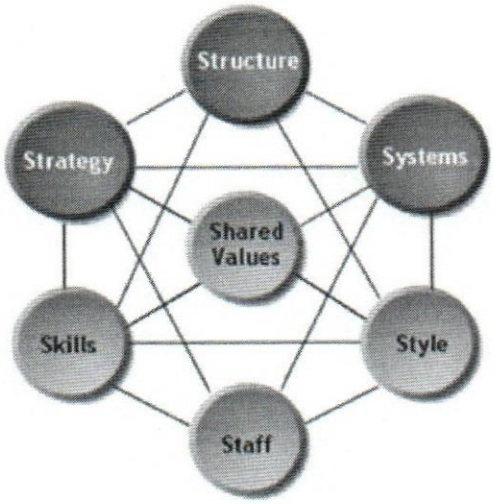

Figura 7. Las "7 S" de McKinsey
Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_las_7_S_de_McKinsey

Fue desarrollado en 1980 por Tom Peters, hoy gurú de la innovación y el liderazgo y Robert Waterman.

STRATEGY (Estrategia)

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

STRUCTURE (Estructura)

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.

SKILLS (Habilidades)

Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría "sus competencias centrales" o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

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 (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, 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)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.

STAFF (Personal)

Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.

El modelo, por ello, asume tres ideas clave:

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización ("soft skills" y "hard skills").
2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Valores Compartidos

Existen valores fundamentales, aspiraciones e ideas alrededor de las cuales se construye la empresa, dice Waterman, uno de los creadores del modelo. Las empresas tratan de insuflar esa visión a la organización a través de frases o

conceptos que ilustran es "misión fundamental de la empresa de cara al futuro". HP, por ejemplo, lo manifiesta de la siguiente manera: "Personas innovadoras en todos los niveles de la organización".

¿Qué significa esto? Que todos los subsistemas de la organización son importantes para el éxito del cambio orientado hacia la eficiencia.

Fortalezas del modelo

- Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar sus "nudos de acción".
- Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills) con emocionales (blandos / soft skills). Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems.
- Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.
- Confirma que una multiplicidad de factores influyen en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. ¿La razón? Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas clave.
- Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.

2.8 DOFA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.9 Diagrama Ishikawa (Causa-Efecto)

El diagrama de causa efecto o de espina de pez ideado por el ingeniero Ishikawa; se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas

surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1943.

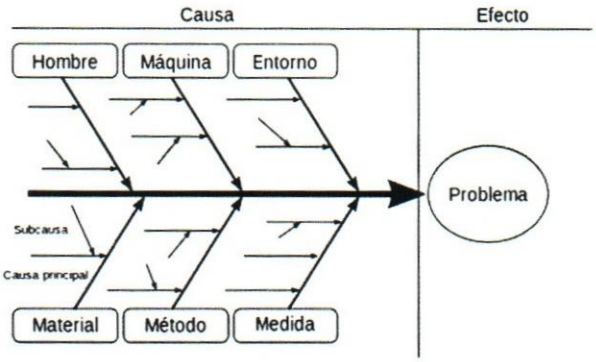

Figura 8. Diagrama Ishikawa
Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Causa

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas, como las espinas de un pez, que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

Procedimiento

Para empezar, se decide qué característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y continuar con los siguientes pasos:

1. Hacer un diagrama en blanco.
2. Escribir de forma concisa el problema o efecto.
3. Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: maquina, mano de obra, materiales, métodos, son las más comunes y se aplican en muchos procesos.
4. Realizar una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.

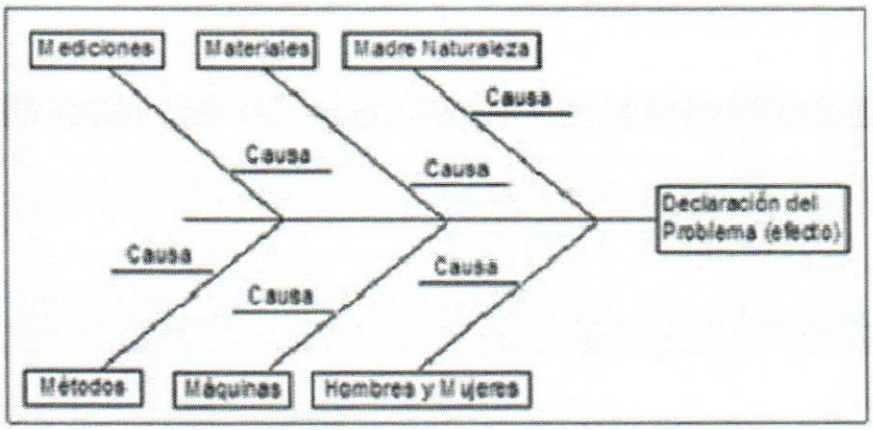

Figura 9. Tormenta de Ideas
Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

5. Preguntarse ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces. ¿Por qué no se dispone de tiempo necesario? ¿Por qué no se dispone de tiempo para estudiar las características de cada producto?
6. Empezar por enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

2.10 Bases Legales de la investigación

Para este estudio el investigador considera prudente establecer las bases legales que se enmarcan en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de Instituciones del Sector Bancario y las Normas Relativas a la Protección de los Usuarios y Usuarias de los Servicios Financieros.

Las bases jurídicas para la calidad de servicio, que deben brindar las instituciones financieras a los ciudadanos venezolanos, se pueden enmarcar en los siguientes artículos.

De acuerdo a la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:**

Artículo 117. 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.

Artículo 156. Es de la competencia del Poder Público Nacional:
17. El Régimen de metrología legal y control de calidad.

De acuerdo a la **Ley de Instituciones del Sector Bancario:**

Artículo 2 Objeto

El objeto principal de esta Ley consiste en garantizar el funcionamiento de un sector bancario sólido, transparente, confiable y sustentable, que contribuya al desarrollo económico-social nacional, que proteja el derecho a la población venezolana a disfrutar de los servicios bancarios, y que establezca los canales de participación

ciudadana; en el marco de la cooperación de las instituciones bancarias y en observancia a los procesos de transformación socio económicos que promueve la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 71

Atención a los reclamos y denuncias de los usuarios

La Superintendencia de las Instituciones de Sector Bancario dictará normas prudenciales de carácter general, mediante las cuales se regularán en forma específica todos los aspectos relacionados con la presentación y resolución de los reclamos de los usuarios y usuarias por parte de las instituciones del sector bancario, en una primera instancia; así como, la atención de las denuncias por parte del ente regulador, en una segunda instancia. También regulará todos aquellos elementos necesarios para garantizar los derechos de los usuarios y usuarias del sector bancario nacional, y la remisión de la información por las instituciones bancarias a los entes correspondientes. Las instituciones bancarias están obligadas a:

1. Crear unidades de atención al usuario para recibir, canalizar y tramitar los reclamos de los usuarios y usuarias.
2. Contar con sistemas de seguridad de prevención de fraudes a los depositantes.
3. Brindar atención y oportuna respuesta a los reclamos, proporcionando procedimientos adecuados y efectivos a sus usuarios y usuarias y público en general, para que éstos puedan ejercer las reclamaciones que consideren pertinentes para la defensa de sus derechos. La reclamación interpuesta deberá resolverse en un lapso no mayor de veinte (20) días continuos y deberán suministrar un informe a la persona que interponga el reclamo, donde se indiquen las causas que motivaron los cargos no reconocidos u omisiones presentadas, y la decisión adoptada. Si la reclamación versare sobre el reintegro de sumas de dinero, las instituciones del sector bancario, deberán proceder a su pago inmediato una vez reconocida la procedencia del reclamo.
4. En caso de alegar improcedencia de cualquier reclamo, las instituciones del sector bancario tienen la carga de probar la referida improcedencia, debiendo en todos los casos de denuncias motivar su decisión. Las instituciones del sector bancario están

obligadas a suministrar a los usuarios o usuarias toda la documentación certificada que éstos éstas soliciten relacionadas con el reclamo.

5. Dar atención prioritaria a las personas con discapacidades físicas y visuales, de la tercera edad y mujeres embarazadas.

6. Ofrecer a los usuarios y usuarias la información de todos los servicios que tengan a la disposición del público en general a través de los mecanismos de comunicación idóneos, entre otros el Código Braille, aptos para personas con impedimentos visuales y físicos.

7. Informar y orientar adecuadamente al público en general, a través de comunicación verbal, impresa, audiovisual, virtual o a través de otros medios, sobre los servicios o procedimientos a seguir para efectuar cualquier operación o transacción, así como acerca de las diferentes especificaciones inherentes a cada producto o servicio financiero, que les permita elegir conforme a sus necesidades.

8. Implementar mecanismos o sistemas para la reducción de las demoras excesivas; para lo cual deberán contar con el personal necesario durante toda la jornada laboral, con el objetivo que los trámites a realizar se efectúen con la máxima celeridad, eficiencia y eficacia.

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario coordinará con las oficinas a nivel nacional del Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios, la recepción de las denuncias que se reciban de los usuarios y usuarias del sector bancario nacional y su oportuna remisión al ente regulador.

Artículo 72

Mejora continua del servicio bancario

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, con la opinión vinculante del Banco Central de Venezuela, desarrollará normativas prudenciales relacionadas con la prestación de servicios bancarios, automatización de procesos, banca a distancia, banca móvil, corresponsales no bancarios, ampliación de canales de distribución y reducción de tiempos de espera en la red de oficinas de las instituciones bancarias.

Las instituciones bancarias no podrán prestar ni ofrecer, a través de la banca virtual, productos o servicios distintos a los contemplados en esta Ley, o los autorizados por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario.

Artículo 173

Atribuciones y funciones de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario para la protección de los usuarios y usuarias

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, con la finalidad de hacer más eficaz y transparente la prestación del servicio bancario, en el ejercicio de su competencia deberá:

1. Prohibir o suspender la publicidad o propaganda, cuando a su juicio pueda confundir al público o promover distorsiones graves en el normal desenvolvimiento del sector bancario; o si la misma puede incidir negativamente en su patrimonio.
2. Vigilar la correcta aplicación de las tarifas, comisiones y demás cobros de servicios prestados por las instituciones bancarias a sus usuarios y usuarias.
3. Supervisar la aplicación de las tasas de interés activas y pasivas ofrecidas por las instituciones bancarias sobre sus operaciones y el cumplimiento de los límites de tasas de interés fijadas por el Banco Central de Venezuela.
4. Recibir, tramitar y decidir las acciones que las instituciones bancarias deben cumplir ante las reclamaciones y denuncias que presenten los usuarios y usuarias del sector bancario, una vez cumplidos los procedimientos ante la institución bancaria de que se trate según la normativa aplicable.
5. Establecer las funciones, composición y regulación en general de las unidades de atención al usuario previstas en el artículo 71 de esta Ley.
6. Velar porque las instituciones bancarias, desarrollen sus actividades en el marco del principio constitucional de la democracia participativa y protagónica, prestando sus servicios a los usuarios y usuarias del sector bancario en igualdad de condiciones, sin discriminación por condiciones de origen étnico, religión, condición social, sexo, identidad o expresión de género, idioma, opinión política, nacionalidad u origen, edad, posición económica, condición de discapacidad o enfermedad, o cualquier otra circunstancia personal, jurídica o social que tenga por resultado anular

o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y garantías constitucionales.

7. Crear normas que garanticen la protección de los usuarios y usuarias ante posibles fraudes que se puedan presentar en la prestación de los servicios bancarios tanto en la banca a distancia como en su red de oficinas y sucursales.

De acuerdo a la **Normas Relativas a la Protección de los Usuarios y Usuarias de los Servicios Financieros:**

CAPÍTULO II DE LOS DERECHOS Y LA ATENCIÓN

Artículo 3: Las Instituciones deberán prestar a sus clientes, usuarios y usuarias tanto personal como telefónicamente, una adecuada atención en cuanto a las operaciones, transacciones, peticiones, reclamos y solicitudes que éstos realicen; para ello, utilizarán un trato cortés, amable y respetuoso. La atención ofrecida a los clientes, usuarios y usuarias será totalmente gratuita.

Artículo 4: En la atención que el personal de las Instituciones brinde a sus clientes, usuarios y usuarias para cualquiera de las operaciones, transacciones, peticiones, reclamos y solicitudes que éstos realicen, considerará como mínimo los siguientes aspectos:

a. Utilizar las normas del buen hablante y del buen oyente.
b. Manejar una comunicación efectiva.
c. Usar palabras simples y de común entendimiento.
d. Mostrar buena educación.
e. Realizar una atención personalizada.
f. Transmitir confianza y realizar su trabajo de forma rápida, eficiente y eficaz.
g. Respetar el orden de llegada de acuerdo con las actividades a realizar.

Artículo 5: Los clientes, usuarios y usuarias de las Instituciones tienen derecho a contar con una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que reciben, que les permita conocer

acerca del giro de sus negocios al momento de su requerimiento y en cualquiera de las agencias u oficinas.

Los clientes, usuarios y usuarias deben ser atendidos cuando se presenten en las sucursales, agencias u oficinas dentro de los horarios establecidos en éstas; al respecto, el personal de dichas entidades tendrá entre otros aspectos que:

a. Ser receptivo ante las preguntas que formulen los clientes, usuarios y usuarias.

b. Brindar explicación acerca de los procedimientos a seguir para cualquier operación,

transacción, petición o reclamo.

c. Ofrecer información completa y segura.

d. No omitir detalles.

e. Ser precisos en el suministro de la información.

CAPÍTULO III DE LAS OBLIGACIONES DE LAS INSTITUCIONES

Artículo 9: Las Instituciones deberán informar y orientar adecuadamente al público, a través de comunicación impresa, visual, audiovisual, virtual o por otros medios, acerca de cualquier servicio y producto con las diferentes especificaciones, que les permita elegir conforme a sus necesidades; así como, los procedimientos a seguir para efectuar operaciones, transacciones, peticiones, reclamos y toda aquello que considere pertinente, para garantizar la defensa de sus derechos.

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de Instituciones del Sector Bancario y las Normas Relativas a la Protección de los Usuarios y Usuarias de los Servicios Financieros, contemplan las bases para la implantación de un Sistema de Gestión Integral, el cual persigue la satisfacción de los clientes a través de mejoras en los métodos y procesos operativos; de manera de cumplirle al cliente con la promesa de servicio ofrecido.

A continuación 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 especial de grado.

2.11 Antecedentes de la Empresa

El nacimiento de Banesco Banco Universal (Venezuela), 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 Banesco Valores Casa de Bolsa, la cual funcionó durante dos años, transcurrido este período el Sr. Juan Carlos Banes, toma la decisión de cambiar la razón social de la misma, adquiriendo el nombre de Banco Banesco 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 adquirió Bancentro Banco Comercial, Banco Hipotecario Oriental, Bancentro Fondo de Activos Líquidos, Bancentro Casa de Cambio, Arrendadora Financiera Inralac , 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 Banesco Banco Universal, 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 Banesco Banco Comercial, Banesco Casa de Bolsa, Banesco Banca de Inversión, Banesco Banco Hipotecario, Banesco Fondo de Activos Líquidos, Banesco Seguros, Banesco Arrendamiento Financiero, Banesco Tarjeta de Crédito, Banesco Mercado de Capitales, además de Banesco Banco Internacional Puerto Rico, U.S.A y Banesco 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, Banesco inicia la adquisición de un grupo de entidades de ahorro y préstamo regionales, con la intención de crear Caja Familia, institución dirigida a la satisfacción de las necesidades de la clase media venezolana. En el año 2001, Caja Familia desaparece cuando se hace efectiva su fusión con el Banco Unión, dando origen así a UniBanca.

Un año más tarde se toma la decisión de iniciar el proceso de fusión entre UniBanca, y Banesco, 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.

Banesco Banco Universal 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: Banco de Venezuela, Banco Mercantil, Banco Provincial, Bicentenario Banco Universal y Banco Occidental de Descuento; 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 agencias alrededor de todo el país, las cual le permite satisfacer las necesidades del cliente brindándole productos de alta calidad.

2.12 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".

2.13 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".

2.14 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; Banesco 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.

2.15 Descripción del Área en Estudio

El área internacional de Banesco Banco Universal (Venezuela), nace principalmente por la necesidad de canalizar la operativa correspondiente a las solicitudes de aperturas de cuenta y servicios asociados a este, que era demandado por un grupo reducidos de clientes venezolano que poseían cuenta en Banesco Internacional Bank, Inc. o Sucursal Panamá, y cuya operatividad se encontraba centralizada en Venezuela.

A partir del año 2007, es otorgada a Banesco, la licencia Internacional para operar en Panamá dando origen a Banesco Internacional S.A. (Panamá) y generando un crecimiento acelerado de la cartera de clientes y demandando los servicios prestado en Venezuela y por parte de sus clientes. Esta demanda ha generado un incremento de la operatividad por parte del área de Servicios

Internacionales en Banesco Banco Universal (Venezuela), la cual ha originado la problemática descrita en el Capítulo I.

La Gerencia de División de Servicios Internacionales es la unidad responsable de gestionar, ante Banesco Internacional S.A. (Panamá), 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.

2.16 Funciones de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela):

- Garantizar la calidad de los documentos consigados 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, transferencias, traspasos y demás servicio ofrecidos por Banesco Internacional S.A. (Panamá), a clientes venezolanos.
- Gestionar ante Banesco Internacional S.A. (Panamá), las solicitudes de apertura de cuenta, depósitos a plazo, afiliaciones a internet banking, solicitudes de tarjetas de débitos (visa debit), transferencias, trapasos y mantenimiento de cuentas.
- Gestionar el envío de la documentación física del cliente a Banesco Internacional S.A. (Panamá).
- Canalizar a través de las agencias de Venezuela, cualquier irregularidad indicada por Banesco Internacional S.A. (Panamá), en relación a los datos o documentación del cliente.
- Realizar seguimiento operativo de traspasos y transferencias enviadas y recibidas en Banesco Internacional S.A. (Panamá).

- Realizar el mantenimiento de las cuentas, según requerimientos del cliente.
- Suministrar de manera oportuna información al cliente relacionada al status de sus solicitudes.

2.17 Estructura Organizativa del Área Internacional de Banesco Banco Universal (Venezuela)

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.

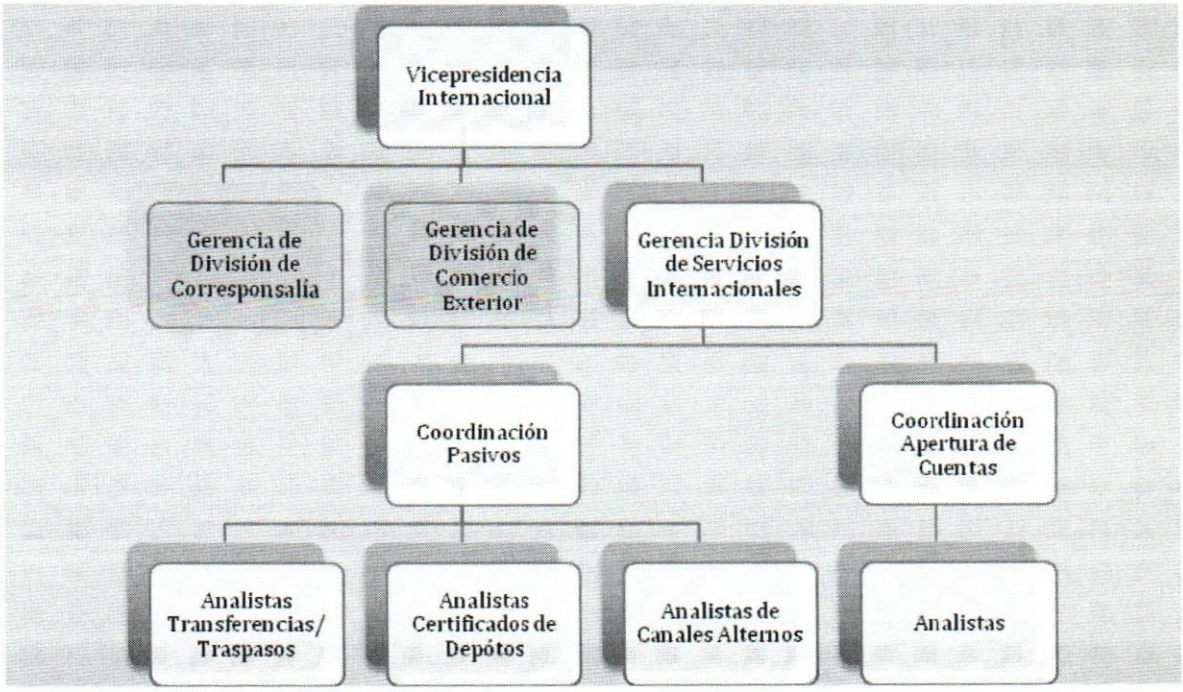

Figura 10. Organigrama de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela)
Fuente: El Autor (2.012).

2.18 Productos y Servicios de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela)

Tal como se indico anteriormente, el área Internacional es la responsable de gestionar ante Banesco Internacional S.A. (Panamá), los productos y servicios ofrecidos por este. Al referirnos a los productos y servicios ofrecidos por la Gerencia de División de Servicios Internacionales se encuentran los siguientes:

Tabla 1. Productos y Servicios de la Gerencia de División 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 (BanescOnline)
Visa Débito (Tarjeta de Débito)

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

En el presente capitulo se detalla el "como" de la investigación. Es la parte medular para realizar el trabajo de investigación en el cual se presenta el tipo de investigación, el cual debe estar en concordancia con el diseño de investigación que se plantea. Además de explicar población y muestra objeto de estudio, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, para el procesamiento y análisis de la información obtenida y para la presentación de resultados; así como las técnicas utilizadas para el logro de los objetivos planteados.

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo plantea el "Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral Caso: Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco (Venezuela)- Banesco Internacional S.A. (Panamá); en el cual se diseño un sistema de indicadores, basado en el cuadro de mando integral, balanced scorecard; la investigación se desarrollo de acuerdo a los objetivos planteados y se enmarco en la modalidad de Proyecto Factible o Proyectiva; ya que es una solución viable dirigida a resolver necesidades de un grupo social o institucional; en este caso, en la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela); que requiere un modelo basado en estándares para controlar y evaluar resultados de la gestión y la contribución a la organización.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación utilizado por el investigador durante el desarrollo del proyecto será **diseño de campo,** ya que la recolección de información se realizó a través de fuentes primarias, directamente de los sujetos y área investigada; las cuales se basó en la información que se obtuvo en la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banesco Universal

(Venezuela). 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 realizó sin la intervención del investigador, sin manipular o controlar variable alguna, el investigador obtuvo la información pero no altera las condiciones existentes, se clasifica como **no experimental**.

En resumen, la investigación es una investigación enmarcada en proyecto factible, basada en una investigación de campo, con diseño no experimental.

3.3 Población y Muestra

Para el presente trabajo de investigación de acuerdo al área en estudio, **la población** fue la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) la cual está formada por:

Tabla 2: Población objeto de estudio

Gerencia División de Servicios Internacionales	
Cargo	**Cantidad**
Vicepresidente	1
Gte. División	1
Coordinador	2
Analistas	21
Total	**25**

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

En cuanto a **la muestra** seleccionada para el estudio, se tomó la población total, puesto que fue un número accesible para efectuar el estudio, por lo que no fue necesario aplicar técnicas de muestreo y es factible tener el acceso a la población completa y se consideró de suma importancia obtener la información de

todos los integrantes de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela); por sus conocimientos y amplia experiencia en el negocio, que fue de gran ayuda para realizar un diagnóstico completo de la problemática plateada.

3.4 Técnicas e instrumentos en la recolección de datos

Para la recolección de la información necesaria para el presente trabajo de investigación, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: la observación directa, la entrevista y la encueta.

Técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. (Arias, 2006, p.67).

Instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias, 2006, p.69).

Observación Directa: está técnica permitió conocer el detalle de la situación actual que se presentaba en la Gerencia de División de Servicios Internacionales, conocer la operativa diaria y sus interrelaciones con Banesco Internacional S.A. (Panamá); de manera de disponer de toda la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual, el cual fue el punto de partida.

La Entrevista: está técnica permitió de forma estructura obtener la información necesaria; para ello se diseñaron dos instrumentos de entrevistas, uno interno, para el personal de la Gerencia de División de Servicios Internacionales (Gerente, Coordinadores y Analistas) (Ver Anexo B) y otro instrumento externo para los clientes) (Ver Anexo C); los cuales fueron validados con expertos del área. Dichos instrumentos se diseñaron combinando los 7 factores de Mckinsey, con 12 variables críticas de éxito definidas por Banesco Banco Universal

(Venezuela) de acuerdo a la metodología DIADIA las cuales son: mercado, misión, estrategias, cultura y valores, capacidades organizacionales, liderazgo, procesos, estructura organizativa, sistemas, competencias, infraestructura y resultados; de manera de cubrir todos los aspectos estructurales y organizacionales de la Gerencia de División de Servicios Internacionales y de su interrelación.

La Encuesta: a través de técnica se buscó obtener la información en todos los niveles (corporativos, gerenciales y personal base) del área Internacional, en relación a como se habían definido los objetivos estratégicos del área, como se realizaba su seguimiento y control para el logro de los mismos. El instrumento utilizado fue un cuestionario mixto, el cual permitió combinar preguntas cerradas (dicotómicas) y preguntas abiertas, con el objetivo de permitirle al encuestado, la libertad desarrollar las ideas de forma independiente.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez se aplicó las técnicas antes descritas a la muestra seleccionada, la información se tabuló y los resultados obtenidos se agruparon por la naturaleza de sus respuestas y similitud; para ellos se aplicaron las siguientes herramientas que a su vez permitió lograr los objetivos planteados.

Para obtener el diagnóstico de la situación actual, como se plantea en el primer objetivos fue necesario analizar la Gerencia de División de Servicios Internacionales tanto internamente como externamente; para ellos se aplicó las cinco (5) fuerzas de Porter, lo cual permitió realizar un benchmarking del posicionamiento de Banesco Banco Universal (Venezuela) y de la Gerencia de División de Servicios Internacionales.

Luego se aplicó el modelo de las 7S de Mckinsey el cual permitió con la información obtenida evaluar al área de manera integral en combinación con la

matriz DOFA que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área.

Una vez tabulada toda la información en base a estas herramientas se jerarquizó las de mayor impacto, a través de gráficos de manera de realizar un diagnóstico detallado de la situación actual y que permitió ver rápidamente las mayores debilidades o amenazas de la Gerencia de División de Servicios Internacionales.

Para culminar se realizó un diagrama causa efecto (Ishikawa) que permitió identificar las causas que pudieran estar originando la problemática actual. Y una vez se obtuvo el diagnóstico e identificadas las causas y medidas de mitigación se procedió a definir los objetivos del área alineados con el plan estratégico de la organización y bajo la sistemática de cuadro de mando integral (balanced scorecard) que considera toda la organización en 4 cuatro perspectivas como se platea en el segundo (2) objetivo.

Posteriormente se realizó el análisis de la gestión de procesos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales, indicador en el tercer (3) objetivo, lo cual es imprescindible para determinar los indicadores a medir, para ello se efectúo la caracterización del área lo cual permitió conocer sus proveedores, clientes, procesos, insumos y productos y sus interrelaciones.

Una vez definidos los procesos del área fue necesario determinar la criticidad e importancia de los mismos para ello se realizó una jerarquización y se definieron las variables a considerar y escala a ponderar. Luego se identificaron a que perspectiva, objetivo corporativo, objetivo especifico está asociado cada uno de los procesos identificados, para ellos se realizó una matriz donde se identificaron cada uno su relación. Y finalmente diseñaron los indicadores que permitirán medir la gestión de los procesos, así como los umbrales permitidos de

comportamiento y que apalanquen el cumplimiento de los objetivos específicos y a su vez de los corporativos.

Finalmente se diseñó la propuesta en la cual se explica la operatividad del modelo de gestión para la Gerencia de División de Servicios Internacionales y plan de implantación.

CAPITULO IV

DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de División de Servicios Internacionales para determinar la influencia o relación con el Plan Estratégico Corporativo de Banesco Banco Universal (Venezuela).

El presente diagnóstico del área se realizó para determinar la influencia o relación con el plan estratégico corporativo de la organización, se emplearon varias herramientas, las cuales permitieron evaluar la situación actual de la Gerencia de División de Servicios Internacionales, desde distintas perspectivas, tanto internas como externamente a fin de tener una visión global de la situación actual.

Las herramientas empleadas son:

- Cinco (5) Fuerzas de Porter
- Modelo las 7S de Mckinsey
- Matriz DOFA
- Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)

4.1.1 Cinco (5) Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter, permitió realizar un análisis externo de Banesco Banco Universal (Venezuela), delante de sus competidores en el sector al cual pertenece (sector financiero) con la finalidad de determinar su nivel de posicionamiento, ya que este modelo se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí, por apropiarse de la mayor porción del mercado que le sea posible; y de este modo, en base a ese análisis diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Esencialmente, Porter postula que existen 5 fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: Rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los consumidores.

Las cuales se detallaran a continuación:

Fuerza: Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores del sector financiero, para Banesco Banco Universal (Venezuela) 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, Mercantil, Provincial y Bicentenario.

Considerando los productos y servicios que ofrecen estos bancos en moneda extranjera (dólares americanos), se observa que solo uno (1) de ellos representa una competencia directa para Banesco, como lo es Banco Mercantil representando el Comerce Bank, puesto que su nombre representa una marca, tiene un porcentaje representativo del mercado venezolano; además de que ofrecen los mismos productos y servicios desde Venezuela.

Existen otros bancos más pequeños que también los brindan, pero no representan una amenaza tan significativa puesto que su capacidad de captación de clientes no es tan representativa.

Banesco tiene una posición favorable antes sus competidores ya que estos bancos solicitan una antigüedad significativa, altos montos para las aperturas de cuentas, para saldo mínimo mensual, gran cantidad de requisitos o hasta referimientos de clientes de esos bancos o ser de un segmento alto de dicho banco. Sin embargo, el mercado debe estar siendo constantemente monitoreado.

A continuación se muestra un cuadro comparativo con los bancos que ofrecen productos y servicios:

Tabla 3. Beckmarking de Apertura de Cuenta en dólares desde Venezuela

Característica	Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Commercebank	Caribe Curazao Bank
Monto Mínimo Apertura	1.700$ (Persona Natural) 2.000$ (Persona Jurídica)	5.000$ (Cuentas Corrientes Persona Natural) 6.000$ (Cuentas Corrientes Persona Jurídica) 3.000$ (Cuentas Ahorros Persona Natural y Persona Jurídica)	10.000 $(Cuentas Corrientes Persona Natural) 20.000$ (Cuentas Corrientes Persona Jurídica)
Antigüedad	3 Meses	6 Meses	6 Meses
Productos	Cuenta de Ahorro, Certificados de Depósito a plazo, Tarjeta de debito	Cuentas Corrientes Cuenta de Ahorro Cheques	Cuentas Corrientes, Cheques
Servicios	Transferencias, Traspasos, Banca Electrónica	Transferencias, Banca Electrónica	Transferencias, Banca Electrónica
Costos* servicios	Transferencias: 86,54$/operación Visa Debito: 50$ emisión Banca Electrónica: sin costo	Cheques: 5$/operación Transferencias: 12$/operación	Sin Información
Saldo Diario Mínimo	1.700 (Persona Natural) 2.000 (Persona Jurídica)	5.000$ (Cuentas Corrientes Persona Natural) 6.000$ (Cuentas Corrientes Persona Jurídica) 3.000$ (Cuentas Ahorros Persona Natural y Persona Jurídica)	10.000 $(Cuentas Corrientes Persona Natural) 20.000$ (Cuentas Corrientes Persona Jurídica)

Como se puede observar Banesco Internacional S.A. es el solicita un monto menor para la apertura de cuenta, lo que se hace muy atractivo para los clientes venezolanos; así como ofrecer la tarjeta de debito que le permite al cliente obtener efectivo desde cualquier parte del mundo.

Fuerza: Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Debido a las actuales regulaciones venezolanas, las cuales impactan al sector financiero como lo es la Ley de Ilícito Cambiario, los bancos se abstienen de entrar en este mercado; puesto que para ello tendrían que solicitarle autorización a la SUDEBAN, como establece en la normativa vigente, la cual cualquier institución financiera antes de ofrecer un producto o servicio a sus clientes debe solicitar autorización a la SUDEBAN.

Banesco antes de la entrada en vigencia de la Ley de Ilícito Cambiario, tenía autorización para ofrecer estos productos y servicios; lo cual representa una ventaja competitiva; solo modificaron la manera de prestar este servicio enfocándolo más a fungir como un intermediario entre los clientes de Banesco Banco Universal (Venezuela) y Banesco Internacional S.A. (Panamá).

Fuerza: Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Los productos bancarios en su mayoría son iguales entre una institución financiera varían de nombre una que otra característica, pero en líneas generales son iguales. Los servicios que cada banco brinda a su cliente es donde realmente se encuentra la competitividad del sector.

El servicio ofrecido entre un institución financiera puede significar la diferencia entre otras que generan menor impacto, como lo es la facilidad existente al realizar las transacciones, los canales disponibles para estas, y la cantidad disponible para su uso; la simplicidad de requisitos, la rapidez de respuesta, etc. Considerando que para Banesco Banco Universal y Banesco Internacional S.A. (Panamá), existen servicios sustitutos, más que productos, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo que permite observar los servicios que pudiesen representan actual amenaza:

Tabla 4. Benchmarking de Servicios de Apertura de Cuenta en dólares desde Venezuela

Características	Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Commercebank	Caribe Curazao Bank
Apertura de Cuenta	Entrega de documentos en la agencia; procesan la pre-apertura, envió por correspondencia a través del área de Servicios Internacionales a Panamá y la aprobación dependerá de que los documentos recibidos estén correctos y vigentes.	Solicitud Online, el cliente se autogestiona la apertura de cuenta y puede ir haciendo seguimiento de su solicitud.	Cliente envía documentos escaneados directamente al banco, se autogestiona y puede ir haciendo seguimiento de su solicitud.

Para Banesco Banco Universal (Venezuela) es una amenaza el modelo de servicio para las apertura de cuentas, puesto que el mercado busca la autogestión del cliente para minimizar costos y maximizar la satisfacción de cliente ya que puede ir haciendo seguimiento a su solicitud; por lo que es muy importante estar constantemente monitoreando el mercado e innovando en sus servicios para mantenerse a la vanguardia del mercado.

Fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Para efectuar este análisis lo dividiremos en dos partes: proveedores internos (red de ventas, correspondencia interna) y proveedores externos (Courier internacional).

El proveedor externo con el cual cuenta la Gerencia de División de Servicios Internacionales, es el servicio de correspondencia internacional o Courier, el cual presta servicio de envió y devolución de los documentos del cliente o documentación interna desde Venezuela hasta Panamá. Existen una gran variedad de Courier lo que es positivo ya que da un alto poder de negociación a fin de satisfacer las necesidades de ambas organizaciones, además de que la demanda del servicio, es alta, por lo que la afluencia de correspondencia es una

cantidad importante, lo que permite buscar aquel que se ajuste a un mejor precio por volumen rapidez y garantía de entrega.

En cuanto a proveedor interno, tenemos la correspondencia interna y de la red de agencia, los cuales le entregan a la Gerencia de División de Servicios Internacionales la documentación enviada de la red de agencia y de otras áreas del banco. Los tiempos de respuesta de este servicio están controlados y llevan un óptimo registro de sus envíos.

En relación a la Red de Agencias y Bancas Especializadas, se observó una fuerte debilidad con el control de la documentación enviada, pues una vez consignados por el cliente, el envío a la Gerencia de División de Servicios Internacionales para su gestión, es demorado, lo que genera un retraso en el proceso y molestias al cliente, además de la falta de control en la documentación enviada. Aun cuando existe un poder negociación basado en las metas asignadas a las agencias y las bancas basada en plan de incentivos trimestral.

Fuerza: Poder de negociación de los consumidores

En la actualidad por el control de cambio y las restricciones en la asignación de divisas por parte de CADIVI para viajar y hacer compras en el extranjero, estableciendo por un cupo anual y a su vez por destino, no es fácil para los venezolanos realizar viajes al extranjero, así como ir al exterior abrir una cuenta en dólares americanos, además del alto índice de inflación en el país, por lo que algunos buscan las manera de ahorrar en dólares; como se mencionó en la primera fuerza descrita por Porter "Rivalidad entre competidores", son pocos los bancos que prestan este servicio por lo el poder de negociación del consumidor podemos decir que es bajo, aun cuando se puede decidir entre dichos bancos y el cliente su poder de negociación principalmente radica en que le preste un buen servicio y tiempos de respuesta rápidos.

Por lo que Banesco Banco Universal (Venezuela), si bien es cierto, tiene ventajas por ser el que solicita un monto mínimo en la apertura, cuenta con una gran cantidad de agencias en todo el país por las cuales puede canalizar su solicitud y le ofrece a los clientes la tarjeta de debito para hacer uso de su cuenta en cualquier parte del mundo.

4.1.2 Modelo las 7S de Mckinsey

Las 7S de McKinsey es un modelo que está compuesto por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

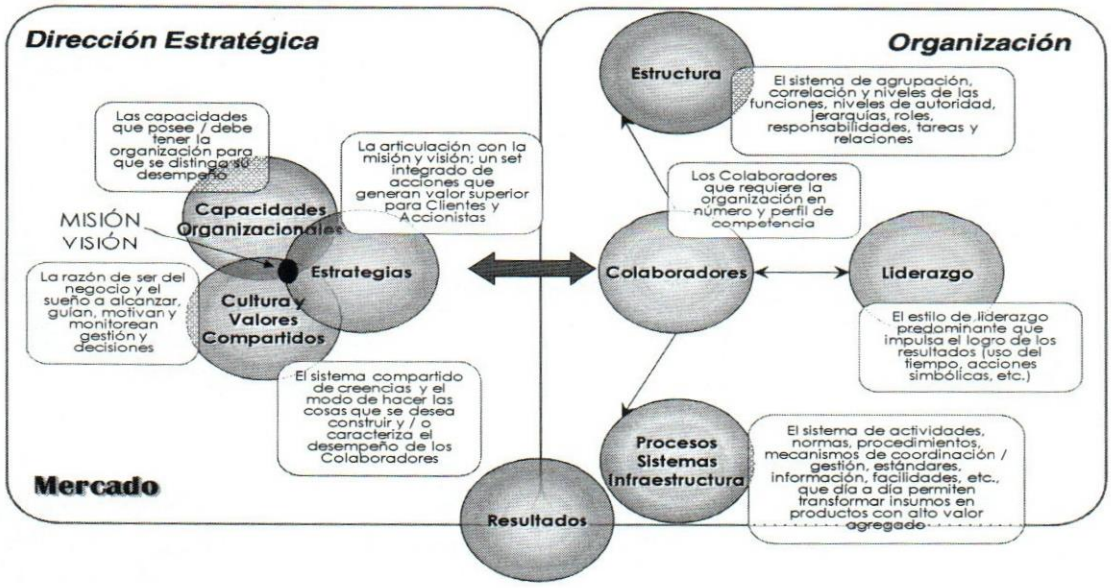

Figura 11. Las 7S de Mckinsey
Fuente: Procesos de Negocio de Banesco (2.011).

Este modelo es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con "ese". Propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, combina la práctica con la teoría, orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización los cuales se mencionan a continuación: **S**tyle (Estilo), **S**hared Value (Valores

Compartidos), **S**trategy (Estrategia), **S**kills (Habilidades), **S**tructure (Estructura), **S**istems (Sistemas), **S**taff (Personal). . Dicho modelo fue adaptado a Banesco Banco Universal (Venezuela).

Se diseño una lista de verificación, la cual fue adaptada tipo de entrevista a fin de ser utilizada como instrumento para obtener la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual; es decir, se combinaron los 7 factores de Mckinsey, con 12 variables críticas de éxito definidas por Banesco Banco Universal (Venezuela) de acuerdo a la metodología DIADIA las cuales son: mercado, misión, estrategias, cultura y valores, capacidades organizacionales, liderazgo, procesos, estructura organizativa, sistemas, competencias, infraestructura y resultados.

A continuación se muestra la combinación entre las siete (7) variables definidas por McKinsey y los doce (12) factores críticos definidos en la metodología DIADIA:

Tabla 5. Factores de McKinsey vs. Factores Críticos de Banesco

Factores McKinsey	Factores Críticos Banesco
Style	Mercado Cultura y Valores
Shared Value	Misión Visión
Strategy	Estrategia
Skills	Capacidades Organizacionales Competencias
Staff	Liderazgo
Systems	Procesos Sistemas
Structure	Estructura Organizacional

Se diseñaron dos (2) instrumentos de entrevistas que fueron aplicadas a la muestra definida en el Capítulo III, de acuerdo a lo siguiente:

- Para Gerente de División, Coordinadores y Analistas (Ver Anexo B)
- Para Clientes Externos, Particulares y otras áreas de Banesco Banco Universal (Venezuela) (Ver Anexo C).

Luego de aplicada las entrevistas a la muestra seleccionada, se tabularon los resultados y se realizó el diagnóstico en la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), el cual se fundamentó en un diagnóstico estratégico, en base a la información que se recopiló de las entrevistas anteriormente mencionadas, de manera de considerar la voz del interna y externa.

4.1.3 Matriz DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Posteriormente para completar el análisis interno y externo, se identificaron de las entrevistas, si cada una de las respuestas obtenidas representan una debilidad, una amenaza, una fortaleza o una oportunidad; tabuladas por voz y por rol de la muestra aplicada y combinada con los 7 factores de Mckinsey.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

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 6. Matriz DOFA Factor Mercadeo (Style)

MERCADO (STYLE)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• No se conocen los riesgos que amenazan el negocio y no se identifican • Los riesgos son enfrentados con la operativa diaria, por improvisación • Desconocimiento de la metodología de riesgo operativo.	•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: Refleja el sistema compartido de creencias.

Tabla 7. Matriz DOFA Factor Cultura y Valores (Style)

CULTURA Y VALORES (STYLE)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Las actividades en el área se llevan a cabo de forma estructurada, debido a que es una área operativa.	• No existe planificación en el área. • Alto volumen de operaciones, sin un plan de acción establecido. • No existen instrucciones claras.	• Alta demanda de productos y servicios en dólares.	

Misión: Es la razón de ser del área, su contribución y alineación con la de la Organización.

Visión: Es la aspiración máxima que se desea alcanzar: objetivos fundamentales, ventajas competitivas, marco competitivo.

Tabla 8. Matriz DOFA Factores Misión y Visión (Shared)

MISIÓN Y VISIÓN (SHARED)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• 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 Banesco en el exterior • Disponer de un área que sirva de soporte a la red de ventas para la colocación de productos en Panamá.	• No se encuentra claramente definido la razón de ser del área de Servicios Internacionales. • Se desconoce la contribución del área para la organización. • Se desconocen las ventajas competitivas del área.	• 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 9. Matriz DOFA Factor Estrategias (Strategy)

ESTRATEGIAS (STRATEGY)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• 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: Son los 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 10. Matriz DOFA Factor Capacidades Organizacionales (Skille)

CAPACIDADES ORGANIZACIONES (SKILLE)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• 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.	• Se deben reforzar las capacidades técnicas. •Los procesos y acuerdos de servicios no se encuentran definidos. • Personal insuficiente para la alta demanda. • Capacitación del personal.	• Alta demanda de productos y servicios en dólares.	• 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 11. Matriz DOFA Factor Competencias (Skills)

COMPETENCIAS (SKILLS)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Conocimiento en el manejo de los productos y servicios en moneda extranjera.	• 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: Es el estilo predominante que impulsa / debe impulsar el logro de los resultados.

Tabla 12. Matriz DOFA Factor Liderazgo (Staff)

LIDERAZGO (STAFF)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• 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.	• 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: Es el 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 13. Matriz DOFA Factor Procesos (Systems)

PROCESOS (SYSTEMS)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• 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.	• 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.		• 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: Son las políticas, normas, procedimientos, herramientas (sistemas de información, sistemas y procesos de producción), mecanismos de coordinación y control.

Tabla 14. Matriz DOFA Factor Sistemas (Systems)

SISTEMAS (SYSTEMS)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• No existen normas, políticas, procedimientos para asegurar la gestión del área.		• Restricciones legales existentes tales como: Legitimación de capitales, ley de control cambiario, políticas internas de Baness. Y las normas establecidas por la SUDEBAN en Venezuela y en Panamá.

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

Tabla 15. Matriz DOFA Factor Estructura Organizacional (Structure)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (STRUCTURE)			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Existe comunicación entre las diferentes áreas involucradas. • Adecuada distribución de funciones. • Existe comunicación y respecto entre los integrantes del área.	• 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.		• Deficiencia en la comunicación entre Venezuela y Panamá. • Incremento de la demanda sin una respuesta expedita por parte de Panamá.

Posteriormente, se agruparon las respuestas por su naturaleza y de acuerdo a las variables de la matriz DOFA, a fin de establecer prioridades en el presente diagnóstico y análisis de la situación actual de la Gerencia de División de Servicios Internacionales.

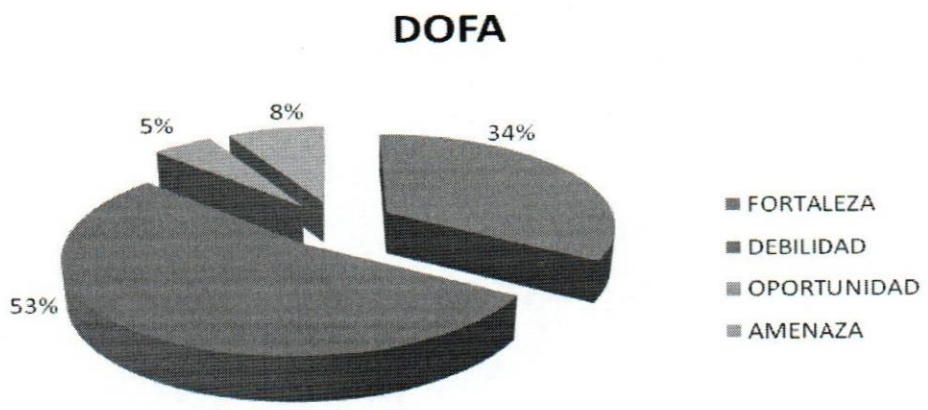

Gráfico 1. DOFA del área de Servicios Internacionales. Fuente: Autor.

De acuerdo lo que se visualiza en el gráfico anterior, el mayor porcentaje lo representan las debilidades con un 53%, los cuales son factores internos del área, que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, pueden estar dadas por falta de recursos, capacidades o actividades que no se desarrollan adecuadamente.

Es un porcentaje significativo e importante, por lo que es de atención ya que a corto plazo, trae consecuencias negativas al área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) y a la organización en general, las mismas deben ser superadas, atacadas o mitigadas a corto plazo; el accionar de dichas medidas es más controlable puesto que son internas, dependen del área y de la organización implantar y aplicarlas.

Seguidamente con un 34% las fortalezas, también son factores internos, lo que es positivo, puesto que son las capacidades que tienen el área, las cuales le dan una posición competitiva frente a la competencia, lo cual refleja que el área tienen capacidades representativas y fortalezas frente al cliente.

Posteriormente con un 8% las amenazas, son factores externos, situaciones que provienen del entorno que pueden atentar contra la continuidad

del negocio, afectan y ponen en peligro los objetivos planteados para el área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), es un porcentaje bajo, pero que deben ser de cuidado, puesto que por ser un factor externo, no es controlable a corto plazo por la organización.

Y por último representando un 5% las oportunidades, son factores externos, lo cuales representan factores positivos, favorables, explotables a desarrollar, que permiten alcanzar altos niveles de productividad, ventajas competitividad, factores críticos de éxito, etc.; representan un porcentaje bajo por lo que se deben atender para fortalecer estos factores que pueden tener incidencia positiva en el negocio.

Posteriormente, las respuestas de las entrevistas se tabularon, tomando en consideración cada uno de los factores de la matriz DOFA, se agruparon por su similitud y luego se tipificaron de manera que estos resultados fueron la base para orientar el presente estudio.

Iniciando con las **debilidades** por ser las más representativas, se tienen los siguientes resultados:

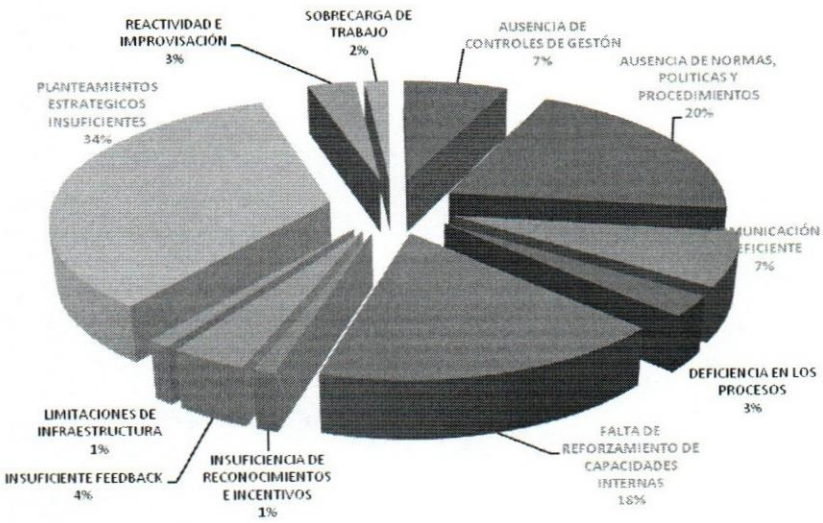

Gráfico 2. Debilidades del área de Servicios Internacionales. Fuente: Autor.

Siendo las más representativas con mayor porcentaje:

- ✓ Planteamientos estratégicos insuficientes.

- ✓ Ausencia de normas, políticas y procedimientos.
- ✓ Falta de reforzamiento de capacidades internas.
- ✓ Comunicación deficiente y ausencia de controles de gestión.

En los que se refiere a **Planteamientos estratégicos insuficientes**, se refiere a que los integrantes del área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), desconocen la razón de ser del área, la misión, la visión, los objetivos estratégicos del área, ni como estos se engrana esto con los de la organización.

Banesco Banco Universal (Venezuela), tiene una planificación estratégica anual y dentro de la cual el área de Servicios Internacionales tiene objetivos que cumplir pero estos no son comunicados a los niveles gerenciales de esta área, ni se realiza la planificación de cómo se lograran estos objetivos; por lo que en muchos casos recurren a la improvisación.

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** Un porcentaje significativo de los entrevistados expresaron que no disponen de normas y procedimientos estandarizados para el cumplimiento de sus funciones; así como también desconocen, los riesgos operativos en los cuales están inmersas sus actividades diarias; manifestaron además que no existen acuerdo de tiempos de respuestas ni con las otras aéreas internas de Banesco Banco Universal (Venezuela), ni con Banesco Internacional S.A. (Panamá); no está delimitado el trabajo, las responsabilidades, definidas las interrelaciones, por lo que cada quien trabaja a su manera y en su dirección; todo es prioridad, lo que genera una sobrecarga de trabajo importante en ambos bancos.

Además de que al momento de existir alguna deficiencia en el producto o servicio, desconocen quien es el responsable de corregir dicha deficiencia.

Falta de reforzamiento de capacidades internas Motivado a que no existe una planificación del trabajo, ni normas y procedimientos estandarizados, se desconocen las capacidades que tiene el personal del área y de cuales son carentes para el óptimo desarrollo de sus funciones; se detectó que en algunos casos no manejan las herramientas necesarias; lo que ellos manifiestan sentir es sobre carga de trabajo y falta de personal para atender la alta demanda de productos y servicios que reciben diariamente.

El área 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.

Comunicación deficiente Producto de las deficiencias antes mencionadas, la comunicación entre ambos bancos y entre las áreas internas Banesco Banco Universal (Venezuela), no es fluida, ocasionando retrabajo y alto tiempos de respuesta entre ellos.

Los entrevistados reflejan que las actividades que deben desempeñar diariamente, las conocen por la operativa diaria, de manera informal, por la información que les tramiten sus homólogos, pero no existen normas y procesos estandarizados y que estos a su vez sean divulgados por los niveles gerenciales del área.

Ausencia de controles de gestión El área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), no se lleva ningún tipo de control y registro de las solicitudes de productos y servicios recibidos, quien la está procesando, cuando se recibió, en fin la traza del mismo; por lo que se desconocen las

cantidades recibidas, procesadas y al momento de querer ubicar una solicitud es casi imposible ubicar en tiempo expedito.

Por lo que también se desconoce en qué parte del proceso está el cuello de botella, que incrementa los tiempos de respuesta para el cliente.

Aunado a que cuando la junta directiva solicita información de la gestión realizada, es muy difícil dar dicho números; lo mismo sucedía en Banesco Internacional S.A. (Panamá).

Seguidamente se encuentran las **fortalezas,** se tienen los siguientes resultados:

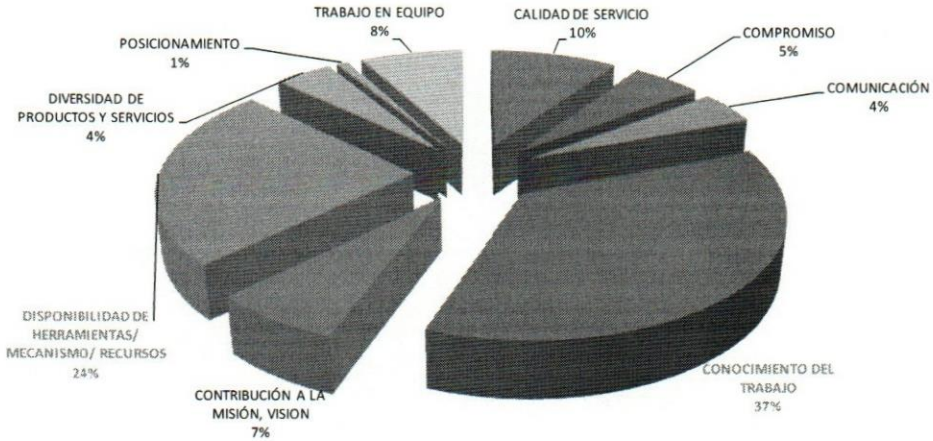

Gráfico 3. Fortalezas del área de Servicios Internacionales. Fuente: Autor.

Siendo las más representativas con mayor porcentaje:

- ✓ Conocimiento del trabajo
- ✓ Disponibilidad de herramientas/mecanismo/recurso

Lo que es positivo, puesto que el área dispone de capacidades que le dan una posición competitiva, lo que facilita el logro de los objetivos y metas.

En relación al **conocimiento del trabajo,** se refiere al nivel de experticia que poseen los integrantes del área de Servicios Internacionales en relación a las

actividades que se deben desempeñar, así mismo conocen quiénes son sus clientes y los servicio que ofrecen; solo que este conocimiento no es impartido bajo un estándar y una misma directriz sino que cada quien lo hace a su manera; logran obtener el producto o servicio solo que en muchos casos con deficiencias y reparos.

Disponibilidad de herramientas/mecanismo/recurso, en lo que se refiere a la estructura organizacional, existen dos (2) coordinaciones para los distintos productos y servicios que se procesan en el área; cuentan con las herramientas, recursos y equipos necesarios para el cumplimiento de las funciones; pero dichas coordinaciones reportan directamente a la Gerencia de División de Servicios Internacionales, lo que representa una carga operativa significativa para esta, no existe un nivel gerencial de enlace, que los supervise; es importante mencionar que debido a la debilidad existente a nivel organizacional, durante el estudio, el área de Capital Humano de Banesco, realizaba un análisis organizacional con la finalidad de mitigar esta debilidad a nivel gerencial.

En relación a los mecanismos de evaluación del personal, se realiza una evaluación de desempeño anual, en la que se evalúa a los integrantes del área y se les da feedback de su desempeño.

Cuentan con una infraestructura adecuada para el cumplimiento de sus funciones y de su trabajo.

Posteriormente se encuentran las **amenazas,** se tienen los siguientes resultados:

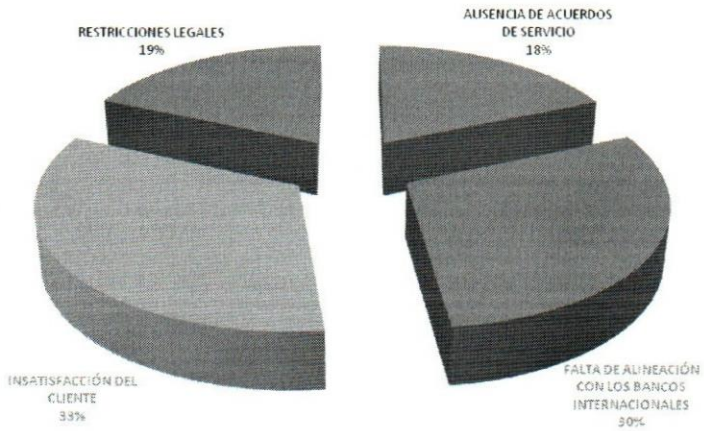

Gráfico 4. Amenazas del área de Servicios Internacionales. Fuente: Autor.

Siendo las de mayor peso, las que se detallan a continuación:

- ✓ Insatisfacción del cliente
- ✓ Falta de alineación con bancos internacionales

Entendiendo por **Insatisfacción del cliente**, determinada 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, lo que ocasiona un cliente insatisfecho.

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 Banesco Banco Universal, 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.

Y en relación a la **Falta de alineación con los bancos internacionales**, se refiere a la ausencia de estandarización y formalización de los procesos existentes, mientras desde el área de Servicios Internacionales se generaban los insumos para dar continuidad al servicio en Banesco Internacional S.A., esta última por su parte, no realizaba las gestiones de forma adecuada, bien por solicitar requisitos diferentes para cada caso o, por no suministrar la información adecuada y confiable acerca de cualquier pedido del cliente desde Venezuela. Aunado a que carecen de acuerdos de servicio definidos para dar respuesta a las solicitudes entre bancos.

La **falta de alineación con Banesco Internacional S.A**. es debido a la ausencia de estándares y formalización de los procesos existentes, es decir, mientras desde el área Internacional se generaban los insumos para dar continuidad al servicio en Banesco Internacional S.A. (Panamá), esta última por su parte, no realizaba las gestiones de forma adecuada, bien por exigir requisitos diferentes para cada caso o, por no suministrar la información adecuada y confiable acerca de cualquier solicitud del cliente desde Venezuela.

Y por último, las **oportunidades**, representadas por:

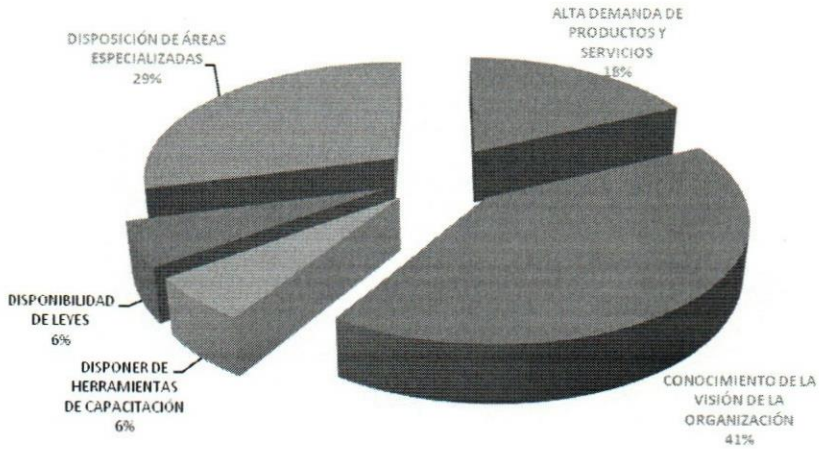

Gráfico 5. Oportunidades del área de Servicios Internacionales. Fuente: Autor.

Siendo las más significativas:

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

En referencia al **Conocimiento de la visión de la organización**, es un elemento importante que el área de 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, lo que representa un factor crítico de éxito.

En cuanto a la **Disposición de áreas especializadas**, Banesco Banco Universal (Venezuela), dispone de áreas de especializadas para atender los requerimientos de sus clientes internos y externos; entre las áreas especializadas se puede mencionar la Banca Especializada, la cual está constituida por una cartera de clientes jurídicos a quienes se ofrecen productos y servicios que pueden variar de acuerdo a sus necesidades.

También son importantes las áreas especializadas para hacer las sinergias necesarias con Banesco Internacional S.A. (Panamá); para lograr que los clientes venezolanos puedan obtener sus productos y servicios internacionales; como lo son la Tesorería, Corresponsalía y las áreas de Operaciones, entre otras, con la cual se apoya el área de Servicios Internacionales para satisfacer las necesidades de los clientes.

Alta demanda de productos y servicios, motivado al control de cambio, a las restricciones en la asignación de divisas para viajar a los venezolanos; ha ocasionado que la demanda de los productos y servicios en dólares se incremente significativamente lo cual ha representado una oportunidad de negocio y tomando en consideración que Banesco Banco Universal (Venezuela), cuenta con una

cartera significativa de clientes, es el puente más seguro para sus cliente al momento de adquirirlos.

El análisis de la matriz DOFA le permitió al investigador conocer las potencialidades y los factores débiles del área Internacional con la finalidad de establecer un punto de partida más visible. Sin embargo, para mitigar las debilidades, es requerido el conocimiento de la causa raíz que lo genera lo que permitirá diseñar una propuesta más acertada. En tal sentido se llevó a cabo un análisis detallado de las debilidades utilizando el diagrama de Ishikawa.

4.1.4 Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)

El análisis causa-efecto (Ishikawa) fue utilizado con la finalidad identificar las causas que pudieran estar originando el problema existente en el área de 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 principal problema en el área de Servicios Internacionales, es la deficiencia en su operatividad, se decidió considerar de la matriz DOFA, las causas de mayor peso; las cuales son 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.

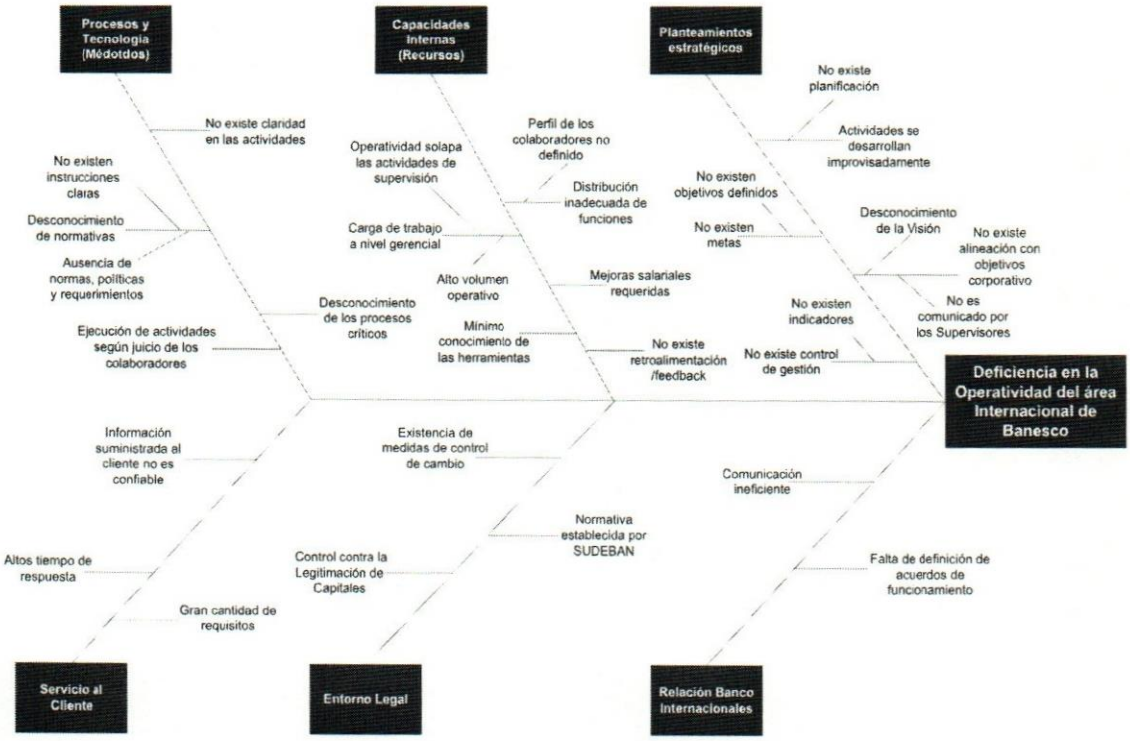

Figura 12. Diagrama de Ishikawa del Área de Servicios Internacionales de Banesco
Fuente: Autor (2.011).

A continuación se describen causas identificadas en el diagrama anterior:

Planteamientos estratégicos: se analizó la relación del área con los planteamientos estratégicos de Banesco Banco Universal detectando el desconocimiento, por parte de los colaboradores del área, en relación a los objetivos corporativos de la organización, el cual se encuentra reflejado en su visión estratégica y como su trabajo diario apalanca este cumplimiento.

Entre otras causas se encuentra la **Ausencia de Control de Gestión**, se evidencia puesto que no disponen de un sistema de indicadores que les permita conocer el desempeño operativo del área, así como, cuantificar el alcance de las metas para lograr los objetivos del área, se hace de manera improvisada.

Capacidades Internas (Recursos): El análisis de las capacidades internas está asociado a los recursos o capital humano que conforman el área.

Actualmente el área de Servicios Internacionales presenta un alto volumen de trabajo generado por la alta demanda de operaciones que diariamente son procesadas y que obliga a los niveles supervisores 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.

Es importante mencionar que actualmente el área de Servicios Internacionales está siendo revisado 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.

Procesos y Tecnología (Métodos): La ausencia de políticas, normas y procedimiento es la razón más significativa de la deficiencia en la ejecución de los procesos, sin estos elementos los supervisores no cuentan con las herramientas para dictar instrucciones claras y estandarizadas 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 el marco teórico expuesto en el capítulo II, donde se definió la calidad de servicio, que consiste en 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 de Servicios Internacionales por parte de los colaboradores y la gran cantidad de requisitos que se exigen al cliente al momento de solicitar un producto o servicio de la institución financiera internacional. De acuerdo a lo indicado se puede concluir que el área internacional aparenta no contar con los atributos para brindar un buen servicio, enmarcado en los requerimientos mínimos esperados por el cliente.

Entorno Legal: 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 ilícitos Cambiarios, controla cualquier operación realizada con moneda extranjera a través de las entidades financieras existentes en el país.

Desde el punto de prevención y legitimación de capitales, existen normativas que alertan la posibilidad de involucrar a las entidades financieras en la ejecución de actividades sospechosas o lavado de dinero. 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", indagando principalmente en 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 relacionas 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 Bancos Internacionales: Actualmente el área de Servicios Internacionales interactúa constantemente con Banesco Internacional S.A.

(Panamá), pues son intermediarios y constituyen un eslabón importante en el desarrollo operativo de las actividades asociadas para darles los diferentes productos y servicios 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, para definir los tiempos de respuesta, 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 existir entre todos los involucrados en la cadena de valor del proceso.

De acuerdo a lo expresado en el análisis Ishikawa las causas que influyan en la operatividad del área de Servicios Internacionales. Sin embargo, para disminuir la influencia de las mismas en el área, se debe considera 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 de Servicios Internacionales y que el cliente externo espera de Banesco Banco Universal (Venezuela) y de Banco Banesco Internacional S.A. (Panamá).

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 de Internacional, han permitido conocer principalmente las oportunidades de mejora del área Internacional. 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, aun más cuando existen interrelaciones con externos como lo es con Banesco Internacional S.A. (Panamá).

4.2 Definir los objetivos del área de Servicios Internacionales alineados al Plan Estratégico para la definición del Cuadro de Mando Integral.

Para la definición de los objetivos del área Servicios Internacionales fue necesario conocer y analizar el mapa estratégico de Banesco Banco Universal (Venezuela), el cual fue establecido en Comité Directivo dentro del marco de la definición de estratégica que se realiza cada tres (3) años; el cual se muestra a continuación:

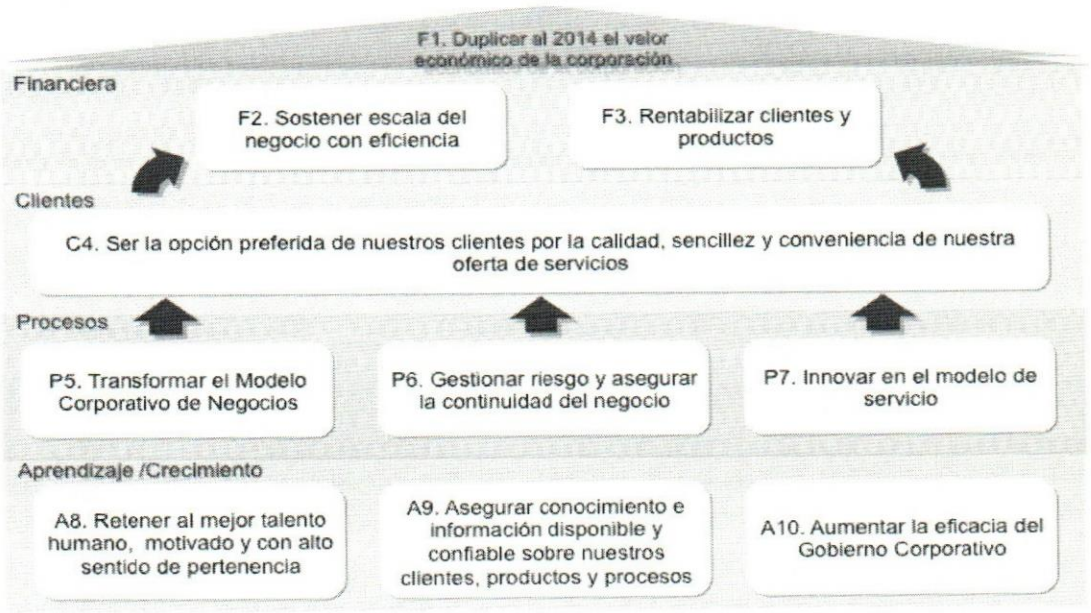

Figura 13. Balancead Scorecard de Banesco
Fuente: Procesos de Negocios de Banesco (2.011).

La visión estratégica definida por Banesco Banco Universal 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**".

Lo planteado a través de la visión estratégica establecida por Banesco Banco Universal (Venezuela), se puede observar claramente que la intervención del área de 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.

De acuerdo al diagnóstico realizado se detectó la poca claridad y desconocimiento de la visión estratégica expuesta anteriormente, unido al desconocimiento de los objetivos del área de 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.

Los objetivos del área de Servicios Internacionales fueron definidos en mesas de trabajo con los coordinadores y gerente de división del área, responsable del negocio. Durante el levantamiento se identificó que los objetivos se encuentran implícitos en la operativa del área, es decir, 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, entro 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 realizó extrajo la información necesaria para estructurar formalmente los objetivos del área Internacional 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

Desde la **Perspectiva Financiera**, la sensatez financiera, describe como ven los accionistas la empresa y que significa para ellos. En esta perspectiva se establecieron dos (2) objetivos corporativos, los cuales se indican a continuación:

F2- "Sostener escala del Negocio con eficiencia"; se establecieron dos (2) objetivos específicos, para el área de Servicios Internacionales los cuales son:

Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US$: relacionado con la captación de clientes a través de la apertura de cuentas, que es la entrada inicial de la relación y posteriormente la colocación del dinero, en certificados de depósito y se apalanca en el crecimiento del pasivo de clientes existentes con la venta de productos de interés.

Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional: Desde el punto de vista financiero está relacionado con la ejecución eficiente del presupuesto asignado para el área de Servicios Internacionales.

F3- "Rentabilizar Clientes y productos", el objetivo específico:

Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá): relacionado con incrementar de número de clientes venezolanos en Banesco Internacional S.A., lo cual se logra a través de la captación de clientes venezolanos que soliciten la apertura de cuentas.

Perspectiva del Cliente

Desde la **Perspectiva Cliente**, perspectiva externa, relacionada con la satisfacción del cliente. En esta perspectiva se establecieron un objetivo corporativo, el cual se detalla a continuación:

C4- "Ser la opción preferida de nuestros clientes por la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de productos".

Mejorar la satisfacción del cliente venezolano respecto a los atributos de Calidad, Sencillez y Conveniencia: Para el área de Servicios Internacionales este objetivo se traduce en mejorar la satisfacción del cliente venezolano y cumplir con la promesa de servicio ofrecida. 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, solicitud de BanescOnline y transferencias. 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 cliente en busca de un buen servicio con los requerimientos y productos requeridos, apoyando así al desarrollo de la rentabilidad de la organización.

Perspectiva de Procesos

Desde la **Perspectiva de Procesos**, perspectiva interna, plantea como controlar los procesos del negocio para ofrecer valor a nuestros clientes y en qué procesos tenemos que superarnos para satisfacerlos continuamente.

En esta perspectiva se establecieron tres (3) objetivos corporativos, los cuales se indican a continuación:

P5 – "Transformar el Modelo Corporativo de Negocios", para alcanzar este objetivo se identificó el siguiente objetivo específico:

Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Banesco Internacional: se refiere a cumplir con el tiempo que se le prometió al cliente que recibirá sus productos y servicios; para ello es necesario que el área de Servicios Internacionales efectué procesos efectivos y del mismo modo definir acuerdos de servicio con Banesco Internacional S.A. (Panamá), de manera que ambas partes cumplan y se logre el objetivos en el tiempo establecido.

P6 – "Asegurar la Continuidad del Negocio", objetivo específico definido:

Garantizar la calidad del expediente del cliente Venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá): para mantener la continuidad del negocio, es necesario mantener una relación estrecha con el cliente, que continuamente se le informe de los productos, servicios, cambios que puedan darse en la organización para que esté de acuerdo a sus necesidades los solicite; para poder realizar esto el cliente debe ser ubicable, tener sus documentos actualizados y esto se logra teniendo el expediente del cliente actualizado; así como cumplir con lo establecido por la Superintendencia de Bancos. Así como también manteniendo un Control de la correspondencia enviada y

recibida internamente en Servicios Internacionales y de forma externa en Banesco Internacional S.A.

P7 – "Innovar en el modelo de servicio", definido por el siguiente objetivo especifico:

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 desarrollar para la atención de clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Desde la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**, se refiere a las habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativo.

En esta perspectiva se establecieron dos (2) objetivos corporativos, los cuales se indican a continuación:

A8 – "Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia", el objetivo específico:

Asegurar ser la opción preferida de relación personal: por lo especializado del trabajo que se desempeña en el área de Servicios Internacionales, es importante mantener al personal del área y que la rotación sea baja, así como realizar retroalimentación constante con el personal y considerar la satisfacción de los colaboradores en relación al trabajo que realizan en esta organización; de manera de mantener un buen clima organizacional.

A9 – "Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos"; definido por dos (2) objetivos específicos; los cuales se detallan a continuación:

Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrecen en Banesco Internacional S.A.: Este objetivo busca garantizar el conocimiento de los productos y servicios que ofrece Banesco Internacional S.A. a los clientes venezolanos a través de capacitaciones al personal que opera a través de las agencias de Banesco Banco Universal (Venezuela). Con ello, se busca lograr la ejecución efectiva de los procesos brindando, que la información que se les dé a los clientes sea clara y completa en relación a sus requerimientos, percibiendo de Banesco Banco Universal, un servicio de atención adecuado y generando confianza en el cliente.

Garantizar la disponibilidad de los sistemas de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando indicadores propios al negocio: 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 mantener el seguimiento continuo de la información gerencial de los clientes, productos y servicios. Este proceso de seguimiento se apoya en el objetivo de Mejora de los sistemas de información gerencial para el análisis interno y apoyo al seguimiento de las estrategias. Este objetivo busca lograr el punto antes enunciado.

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 del logro de los objetivos específicos propuestos para el área.

A continuación se muestra los objetivos corporativos, por perspectiva, con sus objetivos específicos respectivamente:

Tabla 16. Objetivos Específicos del Área de Servicios Internacionales

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 Banesco Internacional S.A. (Panamá)
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 en Banesco Internacional S.A. (Panamá)
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)
	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 en Banesco Internacional S.A. (Panamá).

4.3 Analizar la Gestión de Procesos del área de Servicios Internacionales para determinar los indicadores que contribuyan con el Cuadro de Mando Integral.

Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo 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 Cliente.

Por lo que fue necesario analizar la gestión de los procesos que se llevan a cabo en el área de Servicios Internacionales, los cuales fueron el termómetro para identificar la situación actual del área y realizan el diagnóstico.

4.3.1 Caracterización del Área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela).

La caracterización de procesos permitió tener una visión integral del área, entender cada uno de los procesos individuales y como se interrelacionan cada uno de ellos; la caracterización del área de Servicios Internacionales, es la identificación de todos los factores que intervienen en los procesos que se realizan y los cuales se deben controlar, ya que es la base misma para gerenciarlos.

A continuación se muestra la cadena de valor del área de Servicios Internacionales, la cual refleja la cadena completa los proveedores, los clientes,

los procesos, los insumos, las áreas que apalancan estos procesos y los productos que se generan.

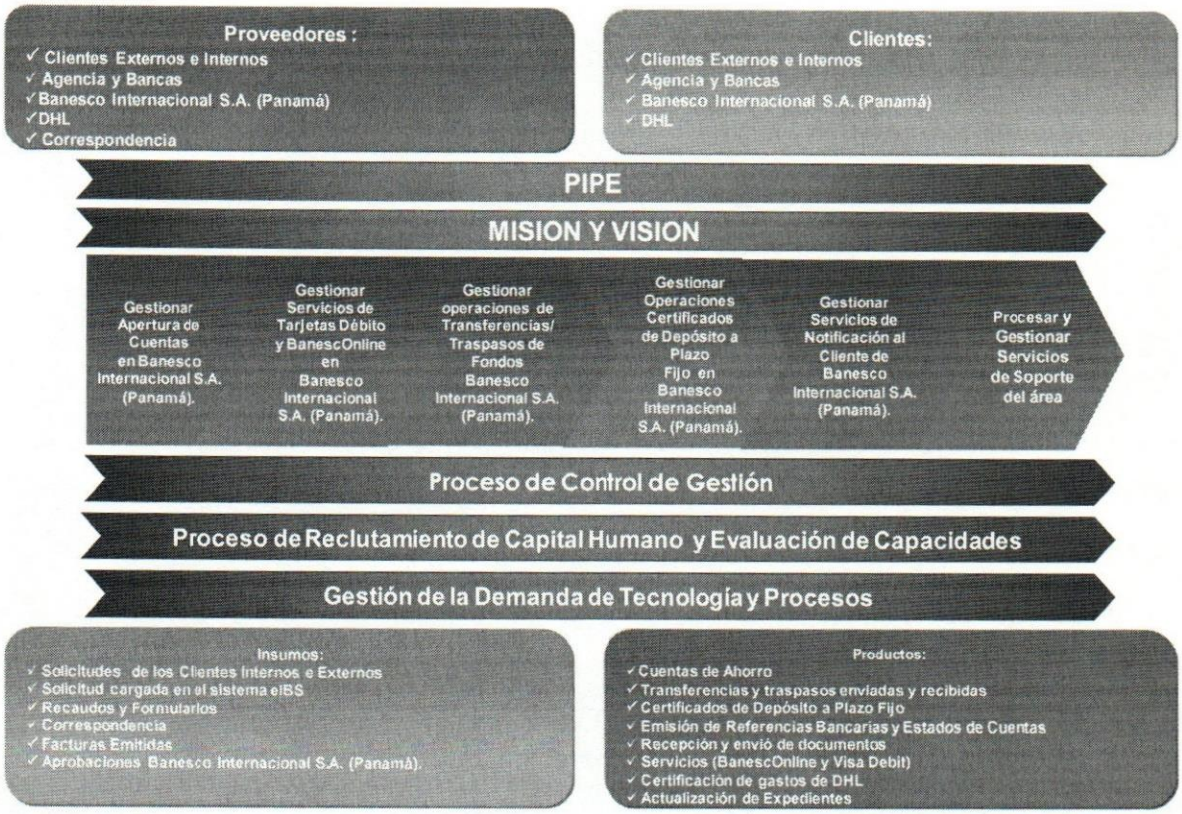

Figura 14. Caracterización del Área de Servicios Internacionales de Banesco
Fuente: Autor (2.011).

Los Proveedores, son las entidades internas y externas que entregan los insumos, en el área de Servicios Internacionales los insumos necesarios para que ejecuten sus procesos son **los clientes externos**, son las personas externas al banco que demandan los productos y servicios de Banesco Internacional S.A. (Panamá), **los clientes internos,** son las áreas internas de Banesco Banco Universal (Venezuela), que requieren del servicio del área; **las agencias y las bancas,** son las encargadas de capturar las solicitudes de los clientes y canalizarlas al área de Servicios Internacionales, **Banesco Internacional S.A. (Panamá)** es el que genera la parte decisiva de los procesos y emite respuestas al área, **DHL** es la empresa de correspondencia externa, provee al área de la documentación, enviada por Banesco Internacional S.A. (Panamá), **Correspondencia,** responsable de la correspondencia interna, suministra al área

la documentación enviada por las bancas, agencias y áreas internas de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Los proveedores anteriormente descritos proporcionan **los Insumos,** son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos; es decir, las entradas necesarias para el iniciar los procesos del área, para Servicios Internacionales son las **solicitudes de clientes internos y externos,** que se registran en el sistema core de Banesco Internacional S.A. (Panamá), **elBS,** los **recaudos** que deben consignar los clientes de acuerdo al producto o servicios requerido y los **formularios** que deben completar con la información necesaria del cliente; además de la **correspondencia,** que provee al área de la documentación enviada por las agencias y las bancas. Conjuntamente con las **aprobaciones de Banesco Internacional S.A. (Panamá),** que son los que emiten una respuesta a las solicitudes de los clientes.

Adicionalmente entre los insumos, se encuentran **las facturas** para los pago de los servicios de correspondencia externa de DHL.

Seguido se encuentran los procesos estratégicos, que apalancan el desempeño del área, entre los cuales están, el **PIPE** (Programa Integral de Planificación Estratégica), se diseña anualmente y se establece de acuerdo al Plan Estratégico de la organización, su seguimiento se realiza a través del CEPE (Control Ejecutivo de la Planificación Estratégica), el cual es trimestralmente, para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas. Además de la misión y visión del área, que son el norte en la cual el área debe orientar sus estrategias, para el óptimo desempeño de sus procesos.

Entre los procesos del área de Servicios Internacionales tenemos:

Gestionar Apertura de Cuentas en Banesco Internacional S.A. (Panamá): Efectuar la recepción, validación y seguimiento de los recaudos y requisitos

solicitados a través de la Red de Agencias y Bancas Especializadas a los clientes, necesarios para la apertura de cuentas de ahorro y mantenimiento de cuentas en Banesco Internacional S.A. (Panamá).

Mantenimiento de Cuenta: se refiere a la inclusión, exclusión de titulares a la cuenta de ahorro, actualización de datos: dirección, teléfonos y clientes fallecidos.

Gestionar Operaciones de Transferencias y Traspasos de Fondos Banesco Internacional S.A. (Panamá): Efectuar la recepción, validación, seguimiento y mantenimiento de las solicitudes de transferencias internacionales o traspasos de fondos de un mismo titular o a terceros en el mismo banco, para permitir a los clientes de Banesco Internacional S.A. (Panamá), la movilización de los fondos; gestionando el servicio a través de la recepción de la solicitud correspondiente en la Red de Agencias y Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Gestionar Servicios de Tarjetas Débito y BanescOnline en Banesco Internacional S.A. (Panamá): Efectuar la recepción, validación, seguimiento y mantenimiento de las solicitudes de Visa Debit y BanescOnline de Banesco Internacional S.A., recibidas a través de la Red de Agencias y Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal (Venezuela), facilitando la obtención de medios de pago al cliente.

Gestionar Operaciones Certificados de Depósito a Plazo Fijo en Banesco Internacional S.A. (Panamá): Efectuar la recepción, validación, seguimiento y mantenimiento de los Certificados de Depósito a Plazo Fijo emitidos a través de la Red de Agencias y Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Gestionar Servicios de Notificación al Cliente de Banesco Internacional S.A. (Panamá): Efectuar la recepción, validación y seguimiento para gestionar los servicios que demandan los clientes en relación a información de sus pasivos en Banesco Internacional S.A. (Panamá).

Procesar y Gestionar Servicios de Soporte del área: Efectuar la recepción, distribución y seguimiento de la documentación recibida y enviada del 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.

Posteriormente, tenemos los procesos de apoyo, entre los cuales tenemos, el **Proceso de Control de Gestión,** actualmente en el área de Servicios Internacionales carecen de estos procesos de seguimiento y control de gestión, pero son indispensables para el correcto funcionamiento del área, además de los procesos de **Reclutamiento de Capital Humano y Evaluación de Capacidades,** los cuales captan al personal requerido para desempeño de los procesos y los cuales requieren de unas capacidades especificas para óptimo desempeño. Al mismo tiempo está **Gestión de la Demanda de Tecnología y Procesos,** los cuales canalizan los requerimientos y solicitudes a nivel tecnológico que requiere el área.

Al efectuar los procesos se generan los productos y servicios, que demandan **Los Clientes**, son tanto internos como los externos que reciben directamente dichos productos y/o servicios que genera el proceso; para el área de Servicios Internacionales los **Clientes Externos**, son clientes que se dirigen a

la agencia y solicitan los productos y servicios de Banesco Internacional S.A. (Panamá), los **Clientes Internos**, son las áreas internas de Banesco Banco Universal (Venezuela) con las cuales el área de Servicios Internacionales se relaciona o les deben dar una respuesta a un cliente externo. **Las Agencias y las Bancas,** son el canal por el cual se capturan las solicitudes de los clientes y a los cuales el área de Servicios Internacionales debe darle una respuesta a dichas solicitudes.

Toda esta cadena genera **Los Productos,** son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes. Entre los productos que se generan están: cuentas de ahorro, transferencias y traspasos enviadas y recibidas, certificados de depósito a plazo fijo, emisión de referencias bancarias y estados de cuentas, recepción y envió de documentos, servicios (Banesco Online y Visa Debit), certificación de gastos de DHL y actualización de expedientes de los clientes de Banesco Internacional S.A. (Panamá).

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.

4.3.2 Criticidad de los procesos del Área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Una vez identificados y mapeados el área de Servicios Internacionales a través de la caracterización en la cual se identificaron y describieron los procesos, es necesario definir los procesos críticos del área, para ellos se empleó la metodología de jerarquización de procesos; la cual incluye tres (3) fases:

- Definición de Variables
- Ponderación de las Variables
- Definición de la Escala de Jerarquización

Definición de Variables: se tomaron como premisa las variables de mayor impacto ante la naturaleza del negocio bancario como lo 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.

Ponderación de las Variables: posteriormente a cada variable se le asignó un porcentaje de acuerdo al impacto que genera en el proceso, hasta completar el 100%.

Tabla 17. Escala de Ponderación de Procesos.

Variable	Ponderación
Demanda	40%
Cliente	40%
Tiempo	20%

Escala de Jerarquización: luego de definidas las variables a evaluar por proceso, se estableció la escala a través de la cual a cada ponderará cada proceso por cada una de las variables consideradas; la escala definida se muestra a continuación:

Tabla 18. Escala de Jerarquización de Procesos.

Escala	Valor
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Luego de evaluado cada uno de los procesos del área de Servicios Internacionales, con los criterios anteriormente descritos, los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Tabla 19. Procesos Jerarquizados del área de Servicios Internacionales.

Procesos	Tiempo	Valoración	Criticidad
Apertura de Cuentas	0,6	3	1
Reparos de Apertura de Cuenta	0,6	3	2
Solicitud de BanessOnline	0,6	3	3
Solicitud de Certificados de Deposito	0,4	2,8	4
Reparos de Transferencias	0,4	2,8	5
Control de Correspondencias	0,4	2,8	6
Manteniemiento de Cuentas	0,6	2,6	7
Solicitud Visa Debit	0,6	2,6	8
Transferencias	0,4	2,4	9
Mantenimiento de Certificados de Deposito	0,4	2,4	10
Reparos BanessOnline	0,4	2,4	11
Actualización de Expedientes de Clientes	0,6	1,8	12
Reposición de usuarios BanessOnline	0,6	1,8	13
Reparos de Certificados de Deposito	0,2	1,8	14
Traspasos entre Cuentas	0,2	1,4	15
Solicitud de Estados de Cuenta	0,2	1,4	16
Solicitud de Referencias Bancarias	0,2	1,4	17

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.

De acuerdo a los objetivos mencionados anteriormente y luego de identificados los procesos con su respectiva criticidad; es importante identificar la relación existente entre los objetivos específicos del área, los objetivos corporativos de Banesco Banco Universal (Venezuela) y los procesos del área de Servicios Internacionales.

En cuanto a la Perspectiva Financiera:

Tabla 20. 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$	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 BanescOnline Transferencias y Traspasos
	F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Apertura de cuentas

En relación a la Perspectiva de Cliente:

Tabla 21. Procesos del área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva de 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	Satisfacción del cliente venezolano que tiene cuenta en Panamá atributos a considerar: 1. Excelencia en el trato 2. Tiempo de Respuesta 3. Rapidez y confiabilidad en la operación 4. Cumplimiento de promesas de servicio 5. Calidad de Serv Post-Venta

En concordancia con la Perspectiva de Procesos:

Tabla 22. Procesos del área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva de 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 en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Apertura de Cuentas de Ahorro Aperturas de Certificados de Depósitos Solicitud de Tarjetas de Débito Solicitud de BanescOnline Transferencias y Traspasos Reparos de Cuentas de Ahorrro
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Control de Correspondencia Enviada y Recibida Actualización de Expedientes
	P7 - Innovar en el Modelo de Servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas	Apertura de Cuentas de Ahorro Aperturas de Certificados de Depósitos Solicitud de BanescOnline Transferencias

La última perspectiva, Aprendizaje y Crecimiento:

Tabla 23. Procesos del área de Servicios Internacionales relacionados a los Objetivos Definidos en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Específico	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 Banesco Internacional S.A. (Panamá)
		Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan en Banesco Internacional S.A. (Panamá).	Capacitación especializadas de productos y servicios que se ofrecen en Banesco Internacional S.A. (Panamá)

4.4 Diseño de Indicadores alineados al Cuadro de Mando Integral de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Luego de identificados los objetivos específicos del área de Servicios Internacionales, en concordancias con los objetivos corporativos de Banesco (Venezuela) e identificación de los procesos críticos del área; se procedió a diseñar los indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

El diseño de los indicadores se realizó en una mesa de trabajo con la Gerente de División de Servicios Internacionales, por su gran experticia en este negocio, tiene un amplio conocimiento. Asimismo, se definieron en conjunto los umbrales, límites de control para cada uno de los indicadores.

Los indicadores diseñados para la **Perspectiva Financiera** son los siguientes:

Para el Objetivo Corporativo:

F2 - Sostener Escala del Negocio con Eficiencia, se definieron dos (2) indicadores los cuales se detallan a continuación:

1. **Objetivo** : Conocer la contribuciòn de la captación y la retención de pasivo rentable en US$.

   Nombre del Indicador: Incremento de Apertura de Cuenta (USD).

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

   Fórmula matemática:

   IA: $\frac{100 - TAma}{TAmp}$ *100

   Siendo: IA: Incremento de Apertura de Cuenta

   TA ma: Total de Monto de Apertura ($) Mes Anterior

   TA mp: Total de Monto de Apertura ($) Mes Actual

2. **Objetivo** : Determinar la contribuciòn 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 presupuesto asignado por trimestre.

   Fórmula matemática:

   EP: $\frac{GM}{PA}$ *100

   Siendo: EP: Ejecución del Presupuesto Asignado

   GM: Gasto Trimestral del Área

   PA: Presupuesto Anual

Cabe destacar que los umbrales definidos para este indicador varían de acuerdo a la asignación del presupuesto trimestral, establecido de la siguiente manera: I y II trimestre el presupuesto consumido debe ser igual o menor a 20% del asignado y III y IV trimestre, el presupuesto consumido debe ser igual o menor a 30%.

Para el Objetivo Corporativo:

F3 - Rentabilizar Clientes y productos, se definió el siguiente indicador:

3. **Objetivo** : Cuantificar mensualmente el incremento de los clientes venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamà)

   Nombre del Indicador: Incremento mensual de clientes venezolanos.

   Objetivo del Indicador: Determinar el incremento en cliente nuevos venezolanos en Banesco Internacional (Panamà).

   Fórmula matemática:

   IC: $\frac{100 - CMN}{CMA}$ *100

   Siendo: IC: Incremento de Clientes venezolanos

   CMN: Cantidad Clientes Mes Anterior

   CMA: Cantidad Clientes Mes Actual

Para la **Perspectiva de Cliente Externo**:

Objetivo Corporativo:

C4 -Ser la opción preferida de nuestros clientes por la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de productos y servicios: se definió el siguiente indicador:

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: Conocer la satisfacción del cliente en relación a los productos y servicios internacionales ofrecidos en Banesco Internacional S.A. (Panamá), considerando los atributos de:

- Excelencia en el trato
- Información de Productos y Servicios
- Tiempo de Respuesta
- Rapidez y confiabilidad en la operación
- Cumplimiento de Promesa de tiempo
- Calidad de Servicios Post-Venta

Fórmula matemática:

NS: $\frac{CS}{CE}$ *100

Siendo: NS: Nivel de Satisfacción del Cliente

CS: número de clientes satisfechos

CE: número de clientes encuestados

La medición de este indicador se realizara a través de encuestas de Atención y Trato aplicada a los clientes venezolanos que tienen productos y servicios en Banesco Internacional S.A. (Panamá). La cual se detalla a continuación:

1. ¿Cómo calificaría usted la atención en su última visita a la agencia, cuando solicito productos y servicios de Banesco Internacional S.A. (Panamá)?
2. ¿Considera Usted que la información que recibió del personal de la oficina en relación a la gestión que iba a realizar fue?
3. ¿Cómo calificaría Usted el trato, la amabilidad y la cortesía con que lo atendió el personal de la agencia?
4. ¿Cómo calificaría Usted el tiempo de respuesta cuando solicita productos y servicios de Banesco Internacional S.A. (Panamá)?

5. ¿Cómo calificaría Usted el servicio recibido por Banesco Internacional S.A. (Panamá)?
6. ¿Qué recomendaciones le haría a Banesco Internacional S.A. (Panamá) para mejorar?

Utilizando la siguiente escala:

Muy Buena	5
Buena	4
Regular	3
Mala	2
Muy Mala	1

Luego los resultados de cada pregunta se ponderan siendo clientes satisfechos, cuyos resultados de la encuesta sea mayor a 4 de acuerdo a la escala anteriormente expuesto y se aplica la fórmula matemática anteriormente señalada.

Para la **Perspectiva de Procesos:**

Objetivo Corporativo:

P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios: Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Banesco Internacional S.A. (Panamá)

1. **Objetivo** : Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de Apertura de Cuenta de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio del producto.

   Indicador: Tiempo del Proceso de Apertura de Cuenta

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

   Objetivo del Indicador: Conocer el cumplimiento de la promesa de tiempo del servicio ofrecido al cliente para el proceso de apertura de cuenta

Fórmula matemática:

TA: $\frac{TPA}{TRA}$ *100

Siendo: TA: Tiempo del Proceso de Apertura de Cuenta

TPA: Tiempo Promesa Apertura de Cuenta

TRA: Tiempo Real Apertura de Cuenta

2. **Objetivo** : Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de solicitud de afiliaciòn BanescoOnline de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio.

   Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso BanescOnline.

   Objetivo del Indicador: Conocer el cumplimiento de la promesa del tiempo de servicio ofrecido al cliente en el proceso de solicitud de BanescOnline.

Fórmula matemática:

TB: $\frac{TPB}{TRB}$ *100

Siendo: TB: Tiempo del Proceso de BanescOnline

TPB: Tiempo Promesa BanescOnline

TRB: Tiempo Real BanescOnline

3. **Objetivo** : Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de solicitud de Visa Debit de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio.

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

   Objetivo del Indicador: Conocer el cumplimiento de la promesa del tiempo de servicio ofrecido al cliente en el proceso de solicitud de Visa Debit.

Fórmula matemática:

TV: $\frac{TPV}{TRV}$ *100

Siendo: TV: Tiempo del Proceso Visa Debit

TPV: Tiempo Promesa Visa Debit

TRV: Tiempo Real Visa Debit

4. **Objetivo** : Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de transferencias de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio.

   Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso de Transferencia.

   Objetivo del Indicador: Conocer el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de solicitud de una Transferencia a través de Banesco Internacional S.A. (Panamá).

   Fórmula matemática:

   TT: $\frac{TPT}{TRT}$ *100

   Siendo: TT: Tiempo del Proceso de Transferencia

   TPT: Tiempo Promesa Transferencia

   TRT: Tiempo Real Transferencia

5. **Objetivo** : Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de transpaso de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio.

   Nombre del Indicador: Tiempo del Proceso de Traspaso.

   Objetivo del Indicador: Conocer el cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida al cliente en el proceso de Traspaso entre cuentas en Banco Banesco.

   Fórmula matemática:

   Tt: $\frac{TPt}{TRt}$ *100

Siendo: Tt: Tiempo del Proceso de Traspaso

TPt: Tiempo Promesa Traspaso

TRt: Tiempo Real Traspaso

6. **Objetivo:** Cuantificar la cantidad de solicitudes de Apertura de Cuenta que se encuentran en proceso porque les falta algun documento, o algun formato, algùn documento vencido, etc.

   Nombre del Indicador: Proporción de Reparos de Solicitud de Apertura de Cuenta.

   Objetivo del Indicador: Conocer la proporción de operaciones de Apertura de Cuentas de Ahorro que tienen irregularidades en los documentos o formatos.

   Fórmula matemática:

   RA: $\frac{TAR}{TAM}$ *100

   Siendo: RA: Proporción de Reparos de Apertura de Cuenta

   TAR: Total de Apertura de Cuenta en Reparo

   TAM: Total de Apertura de Cuentas Mensuales

7. **Objetivo:** Cuantificar la cantidad de solicitudes de Transferencias que se encuentran en proceso porque falta algun dato o informaciòn necesaria.

   Nombre del Indicador: Proporción de Reparos Transferencia.

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

   Fórmula matemática:

   RT: $\frac{TTR}{TTM}$ *100

   Siendo: RT: Proporción de Reparos de Transferencias

TTR: Total de Transferencias en Reparo

TTM: Total de Transferencias Mensuales

8. **Objetivo:** Cuantificar la cantidad de solicitudes de BanescoOnline que se encuentran en proceso por falta de algùn documento o formato.

   Nombre del Indicador: Proporción de Reparos BanescOnline.

   Objetivo del Indicador: Conocer la proporción de operaciones de solicitudes de BanescOnline con errores o irregularidades.

   Fórmula matemática:

   RB: $\frac{TBR}{TBM}$ *100

   Siendo: RB: Proporción de Reparos de BanescOnline

   TBR: Total de Solicitudes de BanescOnline en Reparo

   TBM: Total de Solicitudes de BanescOnline Recibidas Mensuales.

9. **Objetivo:** Cuantificar la cantidad de solicitudes de Visa Debit se encuentran en proceso por falta de algùn documento o formato.

   Nombre del Indicador: Proporción de Reparos Visa Debit.

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

   Fórmula matemática:

   RV: $\frac{TVR}{TVM}$ *100

   Siendo: RV: Proporción de Reparos de Visa Debit

   TVR: Total de Solicitudes de Visa Debit en Reparo

   TVM: Total de Solicitudes de Visa Debit Recibidas Mensuales.

10. **Objetivo:** Monitorear el cumplimiento de los acuerdos de servicios establecidos entre Banesco Banco Universal (Venezuela) y Banesco Internacional S.A. (Panamà).

Nombre del Indicador: Nivel de Cumplimiento de los acuerdos de servicio establecidos.

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

Fórmula matemática:

NC: $\frac{TSC}{TSE}$ *100

Siendo: NC: Nivel de Cumplimiento de Acuerdos de Servicio

TSC: Total de Acuerdo de Servicios Cumplidos

TSE: Total de Acuerdo de Servicios Establecidos

Objetivo Corporativo:

P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio: Para asegurar la continuidad del negocio, es necesario, mantener su informaciòn actualizada por lo que se definió el siguiente indicador:

11. **Objetivo:** Monitorear la actualizaciòn de los expediente de los clientes venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá).

Nombre del Indicador: Proporción de expedientes de clientes actualizados.

Fórmula matemática:

EC: $\frac{CEA}{CAP}$ *100

Siendo: EC: Proporción de Expediente de Clientes Actualizados

CEA: Cantidad de Expedientes Actualizados

CEP: Cantidad de Expedientes pendientes por Actualizar

Objetivo Corporativo:

P7 - Innovar en el modelo de servicio: En las empresas de servicio, como lo es la banca, es necesario innovar constantemente a fin de satisfacer la necesidades de los cliente; por lo que se definió el siguiente indicador para monitorearlo:

12. **Objetivo:** Monitorear la implantación de las iniciativas propuestas.

    Nombre del Indicador: Proporción de iniciativas propuestas implantadas.

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

    Fórmula matemática

    TP: $\frac{IPI}{IP}$ *100

    Siendo: TP: Proporción de iniciativas implantadas

    IPI: Cantidad de Iniciativas Planificadas Implantadas

    IP: Cantidad de Iniciativas Planificadas

Para la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Objetivo Corporativo:

A8 - Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia: Por lo especializado del negocio, es importante que la retención del mejor personal del área por lo que se definieron dos (2) indicadores que se detallan a continuación:

Objetivo Especifico:

Asegurar ser la opción preferida de relación personal: se refiere a que la organización debe buscar ser la mejor opción del personal para trabajar; por lo cual se definieron dos (2) indicadores:

13. **Objetivo:** Monitorear la rotaciòn del personal en el àrea de Servicios Internacionales.

Nombre del Indicador: Nivel de Rotación del personal

Objetivo del indicador: Cuantificar la relación entre el personal que ingresa al área de Servicios Internaciones de Banesco Banco Universal, versus el personal que egresa de la misma, con la finalidad de conocer la permanencia del empleado en la organización.

Fórmula matemática:

NR: $\frac{(IA + IE)}{(TP * 2)}$ *100

Siendo: NR: Nivel de Rotación del Personal

IA: Total de Ingresos

IE: Total de Egresos

TP: Total de Personas del área

14. **Objetivo:** Monitorear el nivel de satisfacciòn de los empleados del àrea de Servicios Internacionales, a traves del clima organizacional.

Nombre del Indicador: Nivel de Satisfacción del empleado.

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

Fórmula matemática

NS: $\frac{PO}{TP}$ *100

Siendo: NS: Nivel de Satisfacción del Empleado

PO: Personas orgullosas de su trabajo

TP: Total de Personas del área

Objetivo Corporativo:

A9 - Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos: Para el logro de este objetivo, se definió el siguiente objetivo específico.

Objetivo Especifico:

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; para lo cual se definió el siguiente indicador:

15. **Objetivo:** Monitorear el nivel de capacitaciòn del personal del àrea de Servicios Internacionales.

    Nombre del Indicador: Nivel de capacitación del Personal.

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

    Fórmula matemática

    NC: $\frac{TA}{TP}$ *100

    Siendo: NC: Nivel de Capacitación del Personal

    TA: Total de Personas Adiestradas del área

    TP: Total de Personas del área

Objetivo Especifico:

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 lo cual se definieron los siguientes indicadores:

16. **Objetivo:** Determinar la disponibilidad del sistema de información gerencial, los dìas hàbiles del mes.

    Nombre del Indicador: Disponibilidad del sistema de información gerencial.

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

Fórmula matemática

DS: $\frac{DF}{DH}$ *100

Siendo:

DS: Disponibilidad del Sistema de Información

DF: Días de Fallas de Sistemas de Información

DA: Días Hábiles del Mes

17. **Objetivo:** Cuantificar la cantidad de incidencias de fallas que presenta el sistema de información gerencial.

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

    Objetivo del indicador: Conocer la cantidad de incidencias de fallas presentadas en el sistema de información.

    Fórmula matemática:

    NI: $\sum$ CI

    Siendo: NI: Nivel de Incidencias del Sistema de Información

    CI: Cantidad de Incidencias Mensuales

A continuación se muestra el cuadro detallando los objetivos corporativos, objetivos específicos, con su respectivo indicador:

Tabla 24. Indicadores por Objetivo

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Específico	Indicador
Financiera	F2 - Sostener escala del Negocio con eficiencia	Contribuir con la captación y retención de pasivo rentable en US$	Incremento de apertura de cuenta USD
		Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional	Proporción de presupuesto consumido
	F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Incremento mensual de clientes venezolanos
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	Nivel de satisfacción del cliente
Proceso	P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios	Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela con Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Tiempo del Proceso de Apertura de Cuenta
			Tiempo del Proceso BanescOnline
			Tiempo del Proceso de solicitud de Visa Debit
			Tiempo del Proceso de Transferencia
			Tiempo del Proceso de Traspaso
			Proporción de Reparos de Solicitud de Apertura de Cuenta
			Proporción de Reparos Transferencia
			Proporción de Reparos BanescOnline
			Proporción de Reparos Visa Debit
			Nivel de Cumplimiento de los acuerdos de servicio establecidos.
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente Venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Proporción de expedientes de clientes actualizados
	P7 - Innovar en el modelo de servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas	Proporción de iniciativas propuestas implantadas
Aprendizaje y Crecimiento	A8 - Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia	Asegurar ser la opción preferida de relación personal.	Nivel de Rotación del personal
			Nivel de Satisfacción del empleado
	A9 - Asegurar conocimiento e información disponible y confiable sobre nuestros clientes, productos y procesos	Garantizar la disponibilidad del sistemas de información gerencial, para el análisis interno y apoyo al seguimiento de la estrategia, desarrollando indicadores propios al negocio	Disponibilidad del sistema de información gerencial
			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 ofrezcen en Banesco Internacional S.A.(Panamá)	Nivel de capacitación del Personal

4.5 Establecer los umbrales para los indicadores del área de Servicios Internacionales identificados en el Cuadro de Mando Integral y normar los reportes de gestión.

Una vez identificados los indicadores que permitirán verificar el cumplimiento de cada uno de los objetivos corporativos y a su vez los objetivos específicos; es necesario para que se efectúe su constante seguimiento definir los responsable para cada uno de ellos, la frecuencia del cálculo, así como los umbrales numéricos sobre el cual deberá estar definido.

El establecimiento de los umbrales, son los límites de control de cada uno de los indicadores, mostrando el valor confortable, valor permisible y el valor de alerta, reflejando así el comportamiento de dicho indicador; de acuerdo a la meta establecida por la Gerencia de División de Servicios Internacionales.

En la siguiente tabla, 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 en su descripción: I y II trimestre deberá ser el umbral confortable igual a 20%, mientras que para el tercer y cuarto trimestre el umbral confortable para este indicador será de 30%.

Tabla 25. 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%
			↔ Previsto	8% < IA < 12%
			← Debajo	IA ≤ 8%
Financiera	Ejecución del presupuesto mensual asignado	Conocer el consumo mensual del presupuesto en relación al asignado	→ Arriba	EP ≥ 28%
			↔ Previsto	32% < EP < 28%
			← Debajo	32% ≥ EP
Financiera	Incremento mensual de clientes venezolanos	Cuantificar mensualmente el incremento de los clientes venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	→ Arriba	IC ≥ 5 %
			↔ Previsto	3% < IC < 4%
			← Debajo	IC ≤ 2,5%

La tabla 26, 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 26. Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Cliente

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Cliente Externo	Nivel de satisfacción del cliente	Conocer la satisfacción del cliente en relación a los productos y servicios internacionales ofrecidos por Banesco Internacional S.A. (Panamá). Considerando los siguientes atributos: excelencia en el trato, tiempo de respuesta, rapidez y confiabilidad en la operación, cumplimiento de promesas, calidad de Serv Pos-Venta.	→ Arriba	NS = 100%
			↔ Previsto	95% < NS < 100%
			← Debajo	NS ≤ 95%

En la tabla 27 se muestra la variedad de indicadores identificados para la Perspectiva de Procesos, ya que en esta perspectiva es que el diagnóstico del área de Servicios Internacionales reflejo mayores debilidades y están impactando el servicios brindado a los clientes.

Los indicadores de Tiempo de los Procesos, se espera cumplir con la promesa de servicio de tiempo ofrecida, en relación al tiempo de ejecución del proceso, desde la solicitud del producto o servicio por parte del cliente, hasta la entrega del mismo. Para cada producto y servicio los tiempos ofrecidos son los siguientes:

- Apertura de cuenta: 10 días hábiles
- Solicitud BanescOnline: 10 días hábiles
- Solicitud de trajeta VisaDebit: 20 días hábiles
- Transferencias: 5 días hábiles
- Traspasos: 3 días hábiles

En el caso de los reparos o irregularidades de los procesos antes mencionados, 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 27. Umbrales para Indicadores de la Perspectiva Proceso

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Procesos	Tiempo del Proceso de Apertura de Cuenta	Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de Apertura de Cuenta de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio del producto	→ Arriba	TA ≥ 100%
			↔ Previsto	95 % < TA < 100%
			← Debajo	TA ≤ 95%
Procesos	Tiempo del Proceso de BanescOnline	Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de BanescOnline de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio del mismo	→ Arriba	TB ≥ 100%
			↔ Previsto	95% < TB < 100%
			← Debajo	TB ≤ 95%
Procesos	Tiempo del Proceso de Visa Debit	Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de Visa Debit de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio del mismo	→ Arriba	TV ≥ 100%
			↔ Previsto	95% < TV < 100%
			← Debajo	TV ≤ 95%
Procesos	Tiempo del Proceso de Transferencias	Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de Transferencia de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio del mismo	→ Arriba	TT ≥ 100%
			↔ Previsto	95% < TT < 100%
			← Debajo	TT ≤ 95%
Procesos	Tiempo del Proceso de Traspasos	Conocer el cumplimiento en el tiempo de ejecución del proceso de Transpaso de cara al cliente, respecto a la promesa de servicio del mismo	→ Arriba	Tt ≥ 100%
			↔ Previsto	95% < Tt < 100%
			← Debajo	Tt ≤ 95%
Procesos	Proporción de Reparos de Apertura de Cuenta	Conocer la proporción de solicitudes de Apertura de Cuenta con errores o irregularidades	→ Arriba	RA = 0%
			↔ Previsto	0% < RA<10%
			← Debajo	RA ≥ 10
Procesos	Proporción de Reparos de Transferencias	Conocer la proporción de solicitudes de Transferencias con errores o irregularidades	→ Arriba	RT = 0%
			↔ Previsto	0% < RT <10%
			← Debajo	RT ≥ 10
Procesos	Proporción de Reparos de BanescOnline	Conocer la proporción de solicitudes de BanescOnline con errores o irregularidades	→ Arriba	RB = 0%
			↔ Previsto	0% < RB <10%
			← Debajo	RB ≥ 10
Procesos	Proporción de Reparos de Visa Debit	Conocer la proporción de solicitudes de Visa Debit con errores o irregularidades	→ Arriba	RV = 0%
			↔ Previsto	0% < RV<10%
			← Debajo	RV ≥ 10
Procesos	Nivel de cumplimiento de Acuerdos de Servicios	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	NC = 100%
			↔ Previsto	100% < NC < 98%
			← Debajo	NC ≤ 98%
Procesos	Proporción de expedientes de clientes actualizados	Conocer la proporción de expedientes que se mantienen en actualización mensualmente, con la finalidadde garantizar la continuidad del negocio	→ Arriba	EC ≥ 12%
			↔ Previsto	8% < EC < 12%
			← Debajo	EC ≤ 8%
Procesos	Proporción de iniciativas implantadas	Conocer la proporción de iniciativas implantadas asociadas al modelo de servicio, en relación a las iniciativas existentes en el PIPE	→ Arriba	TP ≥ 25%
			↔ Previsto	20% < TP < 25%
			← Debajo	TP ≤ 20%

Para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son los siguientes:

Tabla 28. Umbrales para Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Nombre	Objetivo del Indicador	Calificaciones del Indicador	Umbrales
Aprendizaje y Crec.	Nivel de Rotación de Personal	Conocer la relación entre el personal que ingresa al área de Servicios Internaciones de Banesco Banesco Internacional S.A. (Panamá), en relación al personal que egresa de la misma, con la finalidad de conocer la permanencia del empleado en la organización	→ Arriba	NR ≤ 10%
			↔ Previsto	10% < NR < 15%
			← Debajo	NR ≥ 15%
Aprendizaje y Crec.	Nivel de Satisfacción del empleado	Conocer el clima organizacional existente en el área de Servicios Internacionales	→ Arriba	NS = 100%
			↔ Previsto	90% < NS < 100%
			← Debajo	90% ≤ NS
Aprendizaje y Crec.	Nivel de capacitación del Personal	Conocer la proporción de personal que ha recibido capacitación adecuada de las herramientas requeridas para el óptimo desempeño de sus responsabilidades	→ Arriba	NC =100%
			↔ Previsto	98% < NC < 100%
			← Debajo	98% ≤ NC
Aprendizaje y Crec.	Disponibilidad del sistema de información gerencial	Determinar la cantidad de días reales de los cuales el área dispone del sistema de información	→ Arriba	DS = 100%
			↔ Previsto	98% < DS < 100%
			← Debajo	98% ≤ DS
Aprendizaje y Crec.	Nivel de Incidencia del sistema de información	Coocer la cantidad de incidencias mensuales de falla que presenta el sistema de información	→ Arriba	NI = 0
			↔ Previsto	0 < NI < 5
			← Debajo	NI ≥ 5

El cálculo y seguimiento de los indicadores antes explicados 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 entender de forma clara y sencilla a los Directivos del banco 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 indicador, variables que constituyen el indicador, fórmula matemática, conclusión de los resultados obtenidos, recomendación y toma de decisión, en caso de que exista una desviación y que origine una estrategia para mejorar el valor presentado. En la tabla 29, se puede visualizar el modelo propuesto.

CAPITULO V
LA PROPUESTA

5.1 Descripción del Proyecto

El diseño del modelo de Gestión para área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), se fundamento en el Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard); está área es la encargada de gestionar los productos y servicios que se ofrecen de Banesco Internacional S.A. (Panamá), a los clientes venezolanos.

El diseño del modelo de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard); tuvo como base el plan estratégico de Banesco Banco Universal (Venezuela), que contempla los objetivos estratégicos que debe cumplirse al 2014, este modelo es una herramienta de control estratégico, para verificar si los objetivos se conviertan en realidad y en proporción de lo planificado; ya que l experiencia indica que ninguna estrategia daría resultados positivo sin el seguimiento apropiado.

A partir del plan estratégico de Banesco Banco Universal (Venezuela), se definieron los objetivos corporativos, por cada una de las perspectivas del CMI: financiera, cliente, procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

Inicialmente se realizó un diagnóstico de la situación actual del área de Servicios Internacionales, empleando cuatro (4) herramientas, se partió del modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter, permite realizar un análisis externo de Banesco Banco Universal (Venezuela), delante de sus competidores en el sector con la finalidad de determinar su nivel de posicionamiento.

Posteriormente se utilizo las 7S de McKinsey, modelo compuesto por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos,

consiste es una lista de verificación, la cual fue adaptada tipo de entrevista a fin de ser utilizada como instrumento para obtener la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual; es decir, se combinaron los 7 factores de Mckinsey, con 12 variables críticas de éxito definidas por Banesco Banco Universal (Venezuela) de acuerdo a la metodología DIADIA. Y estos resultados se analizaron a través de la Matriz DOFA, la cual es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; siendo tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

Para finalizar el diagnóstico se empleó diagrama causa-efecto (Ishikawa) con la finalidad identificar las causas que pudieran estar originando el problema existente en el área de 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.

Una vez la situación actual identificada, se definieron los objetivos específicos del área alineados al Plan Estratégico de Banesco Banco Universal (Venezuela), los cuales se detallan a continuación:

Tabla 29. Objetivos Específicos del área de Servicios Internacionales.

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 Banesco Intenacional S.A. (Panamá)
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 en Banesco Intenacional S.A. (Panamá)
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Banesco Intenacional S.A. (Panamá)
	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 en Banesco Intenacional S.A. (Panamá).

Una vez identificados los objetivos específicos del área, es necesario realizar el análisis de los procesos del área de Servicios Internacionales que apalancan estos objetivos, a través de la caracterización de procesos del área, analizando de esta manera, los proveedores, los clientes, procesos medulares, procesos de apoyo, insumos y productos. Posteriormente se realizó la jerarquización de los procesos para determinar la criticidad de cada uno.

A continuación se detallan los objetivos corporativos, con sus respectivos objetivos específicos y procesos que los apalancan:

Tabla 30. Objetivos Corporativos- Específicos- Procesos

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$	Apertura de Cuentas de Ahorro 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 BanescOnline Transferencias y Traspasos
	F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	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	Satisfacción del cliente venezolano que tiene cuenta en Panamá atributos a considerar: 1. Excelencia en el trato 2. Tiempo de Respuesta 3. Rapidez y confiabilidad en la operación 4. Cumplimiento de promesas de servicio 5. Calidad de Serv Post-Venta
Proceso	P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios	Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Apertura de Cuentas de Ahorro Aperturas de Certificados de Depósitos Solicitud de Tarjetas de Débito Solicitud de BanescOnline Transferencias y Traspasos Reparos de Cuentas de Ahorrro
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Control de Correspondencia Enviada y Recibida Actualización de Expedientes
	P7 - Innovar en el Modelo de Servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas	Apertura de Cuentas de Ahorro Aperturas de Certificados de Depósitos Solicitud de BanescOnline Transferencias
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 Banesco Internacional S.A. (Panamá)
		Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan en Banesco Internacional S.A. (Panamá).	Capacitación especializadas de productos y servicios que se ofrecen en Banesco Internacional S.A. (Panamá)

Luego de diseñaron los indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos identificados, su cumplimiento en relación a la meta que se establezca para uno de los ellos; para cada indicador se estableció su objetivo, fórmula matemática, variables, umbrales, área responsable, cargo responsable, frecuencia de entrega y umbrales de límites de control. Los cuales se muestran a continuación:

Tabla 31. Indicadores por Objetivo

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Específico	Procesos	Indicador
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	Incremento de apertura de cuenta USD
		Contribuir al mejoramiento de la eficiencia Operacional	Apertura de Cuentas de Ahorro Aperturas de Certificados de Depósitos Solicitud de Tarjetas de Débito Solicitud de BanescOnline Transferencias y Traspasos	Ejecucción del presupuesto mensual asignado
	F3 - Rentabilizar Clientes y productos	Incrementar el Número de Clientes Venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Apertura de cuentas	Incremento mensual de clientes venezolanos
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	Satisfacción del cliente venezolano que tiene cuenta en Panamá atributos a considerar: 1. Excelencia en el trato 2. Tiempo de Respuesta 3. Rapidez y confiabilidad en la operación 4. Cumplimiento de promesas de servicio 5. Calidad de Serv Post-Venta	Nivel de satisfacción del cliente
Proceso	P5 - Transformar el Modelo Corporativo de Negocios	Mejorar la efectividad en los procesos de gerencia y atención al cliente en Venezuela en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Apertura de Cuentas de Ahorro Aperturas de Certificados de Depósitos Solicitud de Tarjetas de Débito Solicitud de BanescOnline Transferencias y Traspasos Reparos de Cuentas de Ahorro	Tiempo del Proceso de Apertura de Cuenta Tiempo del Proceso de BanescOnline Tiempo del Proceso de Solicitud Visa Debit Tiempo del Proceso de Transferencias Tiempo del Proceso de Traspasos Proporción de Reparos de Apertura de Cuentas Proporción de Reparos de Transferencias Proporción de Reparos de BanescOnline Proporción de Reparos de Visa Debit Nivel de cumplimiento de Acuerdos de Servicios
	P6 -Asegurar la Continuidad del Negocio	Garantizar la calidad del expediente del cliente venezolanos en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Control de Correspondencia Enviada y Recibida Actualización de Expedientes	Proporción de expedientes de clientes actualizados
	P7 - Innovar en el Modelo de Servicio	Lograr la implantación de las iniciativas propuestas	Apertura de Cuentas de Ahorro Aperturas de Certificados de Depósitos Solicitud de BanescOnline Transferencias	Proporción de iniciativas implantadas
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	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	Seguimiento de información gerencial de los clientes venezolanos, productos y servicios que ofrece Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Disponibilidad del sistema de información gerencial Nivel de Incidencia del sistema de información
		Aumentar las competencias requeridas del personal de ventas en el conocimiento de los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrezcan en Banesco Internacional S.A. (Panamá).	Capacitación especializadas de productos y servicios que se ofrecen en Banesco Internacional S.A. (Panamá)	Nivel de capacitación del Personal

5.2 Justificación del Proyecto

El modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard) para el área de Servicios Internacionales, es un instrumento de gestión

que va desde los principios más generales a los más específicos, y se usa para hacer operativa la visión estratégica de la organización en todos los ámbitos de la misma; se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora que se pueden desprender de este seguimiento.

El CMI es un planteamiento que proporciona un marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que la hace cuantificable y la traduce en acciones. Los elementos del CMI se dividen en cuatro (4) perspectivas, que son cruciales en los resultados de la organización. Estas cuatro (4) perspectivas, abarcan el éxito financiero, el liderazgo de mercado, la fidelidad de los clientes, el control de los procesos del negocio y en consecuencia el conocimiento y crecimiento del personal de la organización.

Dada la problemática planteada en el capítulo I y evidencia con el diagnóstico realizado al área de Servicios Internacionales, es necesario para esta área un modelo de gestión que les permita monitorear su desempeño y aun más cuantificar su contribución a los objetivos corporativos de Banesco Banco Universal (Venezuela); de manera de encausarse en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes.

5.3 Objetivos del Proyecto

El objetivo principal del proyecto es diseñar para el área de Servicios Internacionales un modelo que le permita le permita llevar un seguimiento a la gestión del área.

Los indicadores diseñados para el área de Servicios Internacionales alineados a los objetivos del área y a los objetivos estratégicos, serán la base para los

reportes de gestión trimestral ante la alta directiva de la organización que se ejecuta a través del CEPE.

Y para monitorear el desempeño de los procesos del área de Servicios Internacionales para tomar acciones preventivas y correctivas de acuerdo a los resultados obtenidos.

5.4 Beneficios del Proyecto

El modelo de gestión operativo del área de Servicios Internacionales basado en el Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard) tiene múltiples beneficios entre los cuales podemos mencionar:

- ✓ Permite al área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), alinearse a los objetivos estratégicos de la organización y cuantificar la contribución.
- ✓ El conocimiento es poder, por lo al involucrar y darle la información al personal del área de Servicios Internacionales, los motiva en el logro de los objetivos.
- ✓ 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 Banesco Banco Universal (Venezuela).
- ✓ Reduce la cantidad de información que se obtiene normalmente de los sistemas de información, debido que sólo se concentra en extraer lo que necesitan para el seguimiento.
- ✓ Mejora la capacidad de gerencia del área, pues le permite monitorear el desempeño de sus procesos y establecer acciones correctivas; como a la larga establecer acciones preventivas que mejoren el desempeño del área.
- ✓ Mejora el desarrollo laboral y profesional de los involucrados, pues 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.

5.5 Implantación del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard)

Para la implementación del Modelo de Gestión (CMI), es importante considerar como elemento principal la comunicación. Se debe realizar un esfuerzo adicional en comunicar a todos los involucrados y a todos los niveles del área de Servicios Internacionales, el plan a seguir para la implementación. Asimismo, debe estar acompañado del seguimiento constante de los avances 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 los 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 Banesco Banco Universal (Venezuela).

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 el cálculo de los indicadores.

5.- Capacitar al personal involucrado en el uso del instrumento de indicadores y reportes 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 VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente investigación cuyo objetivo fue el diseño de un Modelo de Gestión que se fundamento en el diseño de indicadores basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard) del área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela), a través de una investigación descriptiva y trabajo de campo que permitieron efectuar un diagnóstico de la situación actual.

Además de que se evidenció que en la visión de Banesco Banco Universal (Venezuela), el área de Servicios Internacionales contribuye en gran medida al logro de la misma, 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.

Para el diagnóstico de la situación actual se efectuó el análisis de las 5 fuerzas de Porter, donde se identificaron las amenazas en relación a la existencia de productos y servicios sustitutos, debido que algunas entidades financieras ofrecen el servicio de apertura de cuenta desde el país sin necesidad de viajar, disponen de canales alternos para la autogestión del cliente; en contraste de oportunidades se identificó la poca posibilidad de la entrada de nuevos competidores, de la amenaza de productos sustitutos, del fuerte poder de negociación que tienen Banesco Banco Universal (Venezuela) con sus clientes, por la representativa cartera de cliente que posee.

De acuerdo al análisis DOFA en combinación con el análisis de las 7S de Mckinsey, se pudieron identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externas (fortalezas y oportunidades) del área de Servicios Internacionales, en el

cual se evidenció la inexistencia de planteamiento estratégicos insuficientes; ya que a pesar de que Banesco Banco Universal (Venezuela) dispone de una visión y objetivos estratégicos, el área de Servicios Internacionales no tienen claramente definido su aporte y contribución al mismo.

Por lo que de acuerdo a la visión y a los objetivos estratégicos de la organización el área de Servicios Internacionales definió sus objetivos específicos y basados en las estrategias identificadas en el análisis de la matriz DOFA; se identificaron los procesos del área y se jerarquizaron; no todos están relacionados con los objetivos definidos. En el levantamiento de procesos se identificaron 11 procesos críticos, y de estos, el 100% estaban vinculados con los objetivos definidos, como son: apertura de cuenta de ahorro, apertura de certificado de depósito, reparos de cuentas de ahorro, transferencias, solicitud de BanescOnline y solicitud de Visa Debit.

De acuerdo a Kaplan & Norton, el Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard) es una herramienta muy útil para la dirección de la empresa, porque combina indicadores financieros y no financieros, además de que combina las cuatro (4) perspectivas que les deben hacer seguimiento y control para garantizar el cumplimiento de los objetivo de una organización: financiera, cliente, proceso y aprendizaje y crecimiento.

Los indicadores diseñados para el área de Servicios Internacionales constituirán una herramienta que permitirá realizar el seguimiento constante y control de la gestión del área. Además de 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 y la adecuada alineación con Banesco Internacional S.A. (Panamá). Además de mejorar la comunicación interna en el área, disciplinar al personal, crear la cultura de medición y consecución de objetivos.

RECOMENDACIONES

A fin de garantizar el éxito y continuidad del Modelo de Gestión para el área de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela) se recomienda:

- Involucrar a todo el personal, comenzando por comunicar el plan estratégico del banco y como contribuye el área de Servicios Internacionales al cumplimiento de eso objetivos.
- Explicar de una manera dinámica los indicadores que se medirán en el área a fin de que todos los conozcan.
- Alinear el cuadro de mando integral al de Banesco Internacional S.A. (Panamá).
- El proceso más crítico del área como lo es Apertura de Cuenta, se realice a través de la banca por Internet optimizaría la operativa del área.
- Incorporar el Cuadro de Mando Integral de Servicios Internacionales a los sistemas automatizados de la organización.
- Hacerle seguimiento mensual al resultado de los indicadores y generar acciones tempranas que optimicen el desempeño del área.
- Revisar anualmente la vigencia de los indicadores.
- Informar al personal del área del comportamiento y evolución del cuadro de mando integral de Servicios Internacionales.
- Colocar en funcionamiento a la brevedad posible la estructura sugerida por Capital Humano.
- 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

I. Libros

Arias, Pedro. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía Para su Elaboración.* (3era ed.). Venezuela.: Editorial Epistema.

Beltrán J. (2003). Indicadores de Gestión. (3a, ed.). Bogotá (Colombia): 3R Editores.

Dávila, A. (2001). *El Tablero de Mando Integral.*

Gómez, Bravo. (1992). *Mejoramiento Continuo de Calidad. Técnica y Herramientas.* (2da ed.). Caracas (Venezuela): Ediciones FIM- Productividad.

Gómez, Humberto (1999). *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión- Teoría y Metodología.* (6ta ed.). Bogotá.

Kaplan R. y Norton D. (1997). *Cuadro de Mando Integral.* (1a, ed.). Barcelona (España): Ediciones Gestión 2000.

Kaplan R. y Norton D. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de mando integral.* (1a, ed.). Barcelona (España): Ediciones Gestión 2000.

Martínez, R., (2001). *Cuadro de Mando Integral: Nuevo Modelo para el Diseño de Indicadores y Control de Gestión.* Colombia.

Peraza, E., (2002). *El Cuadro de Mando Integral: Una herramienta eficaz para tomar decisiones estratégicas).*

Pérez, José A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente.* Madrid: ES1C Editorial.

Rodríguez L. y Gómez L. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa.* (1era ed.). Venezuela. Caracas: Ediciones FIM- Productividad.

Sánchez, Pedro. (1991). *"Gestión Financiera".* (2era ed.). Venezuela. Caracas: Ediciones CAFV.

Senlle A. (2.001). *ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios.* España.

Stewart W. (2001). *Balanced Scorecard for Projects. Project Management Journal.*

Sosa, Demetrio. (1998). *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua.*_(1era ed.). México: Limusa Noriega Editores.

Trujillo, Alberto. (2002). *"Guía de Sistema de Indicadores de Gestión".*_Venezuela. UNEXPO.

II. Fuentes Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Ley de Instituciones del Sector Bancario

Normas Relativas a la Protección de los Usuarios y Usuarias de los Servicios Financieros

III. Trabajos de Grados

García, Francisco. (2003). Diseño de un Sistema de Indicadores que permita monitorear y analizar las actividades, desempeño y calidad de gestión de cajeros de banco. Tesis de Grado de Ingeniero no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Pettenazzi, Ileana. (2005). *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 Financieros,* Tesis de Grado de Especialista no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Ullua Gabriel (2001). Desarrollo de una guía práctica de mejora continua e innovación para empresas de manufactura de autopartes, basadas en metodologías japonesas, Tesis de Grado de Maestría.

IV. Medios Electrónicos

AITECO Consultores, Gestión de la Calidad, de http://www.aiteco.com/ishikawa.htm

Tablero de Comando, de http://www.tablero-decomando.com/ampro

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_las_7_S_de_McKinsey

http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Anexo

Anexo A

Autorización de Banesco Banco Universal

Banesco
BANCO UNIVERSAL

Caracas, 13 de Enero de 2012

Señores:
Univ. Católica Andrés Bello
Área de Ciencias Económicas
Maestría en Instituciones Financieras

Por medio de la presente autorizamos a Evelyn Salamanca Rey portadora de la C.I. 15.792.954, a utilizar información de Banesco Banco Universal, con fines únicamente académicos a fin de que cumpla con el requisito de Trabajo Especial de Grado para la Maestría en Instituciones Financieras.

Sin más a que hacer referencia.

Milagros C. Sánchez de Cardona
C.I. 6.811.716
Gcia. Div. Servicios Internacionales

Banesco
BANCO UNIVERSAL
GERENCIA DIVISION
SERVICIOS INTERNACIONALES

Anexo B. Guía para Realizar Entrevistas (A)

Objetivo

Contar con los insumos que permitan realizar un diagnóstico estratégico de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Aplicación:

- Gerentes de División
- Coordinadores
- Analistas

Preguntas

1. **MERCADO(Style)**
   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(Shared):** su contribución y alineación con la misión de la organización y **VISION(Shared):** la aspiración máxima que desea alcanzar el área Internacional
   a. ¿Cuál 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(Strategy):** 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 qué manera?
e. ¿Cuáles son las estrategias del área Internacional?

4. **CULTURA Y VALORES(Style)**
   a. ¿De qué manera contribuye la planificación anual del área con el ritmo de trabajo?
   b. ¿Cuál 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(Skills)**
   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(Staff)**
   a. ¿Qué mecanismos de coordinación y control tienen? ¿Cuales se debieran implementar? ¿Por qué?
   b. ¿Cómo dan y reciben feedback entre colaboradores, coordinadores y gerentes de división?
   c. ¿De qué manera se toman las decisiones en el área? ¿(democrática, participativa)?

7. **PROCESOS(Sytems)**
   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 qué 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 sí, mencione cuáles procesos?
e. ¿Cuáles son los productos que genera el área?
f. ¿De qué 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(Structure)

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(Systems)**

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(Skills)**

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(Structure)**

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 colabores 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? ¿Qué hace falta para ello?

g. ¿Se siente satisfecho el cliente con el servicio que presta el área? ¿Porque?

Anexo C. Guía para Realizar Entrevistas (B)

Objetivo:

Obtener con los insumos que permitan realizar un diagnóstico estratégico de la Gerencia de División de Servicios Internacionales de Banesco Banco Universal (Venezuela).

Aplicación:

- Clientes

Preguntas:

1. **MERCADO(Style)**
   a. ¿Cree usted que la Gerencia de División de Servicios Internacionales identifica los riesgos provenientes del ambiente que amenazan el negocio?
   b. ¿Qué acciones debe tomar la Gerencia de División de Servicios Internacionales para lograr un mayor control sobre los riesgos?

2. **MISION(Shared):** su contribución y alineación con la misión de la organización y **VISION(Shared):** la aspiración máxima que desea alcanzar la Gerencia de División de Servicios Internacionales
   - ¿Conoce usted la razón de ser del área de Servicios Internacionales?
   - ¿En qué contribuye esa razón de ser con la de Banesco Banco Universal?
   - ¿Cuáles cree usted que son las ventajas competitivas del área de Servicios Internacionales?
   - ¿Conoce usted el alcance del área Servicios Internacionales?

3. **ESTRATEGIAS(Strategy):** acciones, planes, programas que permiten cumplir con la misión y la visión.

a. ¿Cree usted que las estrategias de la Gerencia de División de Servicios Internacionales apuntan al cumplimiento de su misión?
b. ¿De su visión?
c. ¿De qué manera contribuyen a la misión?
d. ¿De qué manera contribuyen a la visión?

4. **CULTURA Y VALORES(Style)**
   a. ¿Cree usted, desde la perspectiva de cliente, que el modo de hacer las cosas de la Gerencia de División de Servicios Internacionales (estructurado, improvisado) es el más adecuado para satisfacer la demanda de sus clientes?
   b. ¿Por qué usted cree que se hacen de esa manera?
   c. ¿Qué aspectos influyen en el modo de hacer las cosas?

5. **CAPACIDADES ORGANIZACIONALES(Skills)**
   a. ¿Qué capacidades organizacionales distinguen a la Gerencia de División de Servicios Internacionales en cuanto a su desempeño? Y por qué?
   b. ¿Qué capacidades organizacionales deben reforzarse a la Gerencia de División de Servicios Internacionales? ¿Y por qué?
   c. ¿Qué dificultades/escollos/debilidades debe atender de manera prioritaria para optimizar su valor creado?

6. **LIDERAZGO(Staff)**
   a. ¿Considera usted que la Gerencia de División de Servicios Internacionales ejerce un rol adecuado dentro del grupo Banesco Banco Universal? ¿Y por qué?
   b. ¿Cuál es el rol adecuado y qué acciones debería tomar para ejercerlo?

7. **PROCESOS(Sytems)**

a. ¿Cree usted que los procesos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales son los adecuados?

b. ¿Cree usted que deberían mejorar sus procesos para optimizar la atención a sus demandas? ¿Y por qué?

c. ¿Qué procesos deberían revisarse con el fin de mejorarlos/optimizarlos?

d. ¿La creación de algún proceso ayudaría en la obtención de mejores resultados de la Gerencia de División de Servicios Internacionales? ¿Si la respuesta es sí, mencione cuáles procesos?

e. Interfases con su área:

- ¿Están claramente definidas/delimitadas?
- ¿Qué insumos suministra/requiere?
- ¿Qué se debe optimizar/incorporar?

8. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL(Structure)**

a. ¿Cree usted que la estructura de la Gerencia de División de Servicios Internacionales es la más adecuada para atender las demandas de sus clientes?

b. ¿La distribución de funciones entre las gerencias permite responder a la demanda de los clientes y a generar los productos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales? ¿Y por qué?

c. ¿Están claras las fronteras de las funciones de las Gerencias para realizar las solicitudes o requerimientos? ¿Y por qué?

9. **SISTEMAS(Systems)**

a. ¿Están suficientemente claras las políticas, normas y procedimientos que se requieren para la atención de los requerimientos de sus clientes?

b. ¿Cree usted que la Gerencia de División de Servicios Internacionales dispone de sistemas tecnológicos, que les permitan atender adecuadamente las demandas de sus clientes?
c. ¿Cree usted que la Gerencia de División de Servicios Internacionales dispone de sistemas de información, que les permitan atender adecuadamente las demandas de sus clientes?

10. COMPETENCIAS(Skills)

a. ¿Qué habilidades requieren los colaboradores de la Gerencia de División de Servicios Internacionales para garantizar un desempeño superior? ¿Y por qué?

11. INFRAESTRUCTURA(Structure)

a. ¿Qué facilidades recomendaría incorporar para mejorar el desempeño?
b. ¿Cree usted que los colaboradores de la Gerencia de División de Servicios Internacionales tiene una ubicación física óptima para el desempeño de sus actividades? ¿Y por qué?

12. RESULTADOS

a. ¿Cuáles son los productos de la Gerencia de División de Servicios Internacionales que usted conoce?
b. ¿Qué productos le generan valor?
c. ¿Cree usted que los clientes conocen los servicios que presta la Gerencia de División de Servicios Internacionales?
d. ¿Qué hace falta para ello?
e. ¿Se siente satisfecho con el servicio que presta la Gerencia de División de Servicios Internacionales? ¿Y por qué?